



Munich Personal RePEc Archive

# **Economic Growth Based on Investments in Human Resources and Foreign Investments**

Jovan Zubovic

Institut ekonomskih nauka

12. May 2010

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/64092/>

MPRA Paper No. 64092, posted 2. May 2015 17:25 UTC

**RAZVOJ PRIVREDE ZASNOVAN NA  
ULAGANJIMA U LJUDSKE RESURSE I  
STRANIM INVESTICIJAMA**

---

Objavlivanje ove monografije pomoglo je  
**Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije**

**RAZVOJ PRIVREDE  
ZASNOVAN NA  
ULAGANJIMA  
U LJUDSKE RESURSE  
I STRANIM  
INVESTICIJAMA**

**Dr Jovan Zubović**

**Institut ekonomskih nauka, Beograd**

**2010**

*Autor:* Dr Jovan Zubović

*Naziv:* Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima  
u ljudske resurse i stranim investicijama

*Recenzenti:* Prof. dr Dejan Erić  
Dr Ivan Stošić

*Izdavač:* Institut ekonomskih nauka  
Beograd, Zmaj Jovina 12

*Za izdavača:* Prof. dr Dejan Erić, direktor

*Štampa:* Čigoja štampa,  
Beograd, Studentski trg 13

*Tiraž:* 500

*ISBN :* 978-86-80315-83-6

Sva prava pridržana. Bez pismene saglasnosti autora nije dozvoljen ni jedan oblik reprodukcije, kopiranja ili prenošenja kako celine, tako i posebnih delova ove publikacije.

***U ime poštovanja, ljubavi i zahvalnosti,  
mojoj majci  
Zvezdani Zubović  
i svima koji  
su verovali u mene***



---

---

# PREDGOVOR

U dinamičnom i neizvesnom poslovnom ambijentu stepen uspeha preduzeća uslovljen je njegovom sposobnošću da razume, prihvati i blagovremeno reaguje na prednosti i pretnje spoljnog i unutrašnjeg okruženja. Blagovremena spoznaja budućih šansi i osposobljavanje zaposlenih u preduzeću da, kreirajući diferentne prednosti, prestignu konkurenciju, afirmisali su razvoj ljudskih resursa kao permanentan izazov i zadatak koji se mora kontinuirano ostvarivati. Spremnost da se iniciraju ulaganja u ovu oblast i njima efektivno upravlja, odavno je postala kritična premisa vitalnosti preduzeća u razvijenim zemljama.

Uspešno podizanje kvaliteta ljudskih resursa predstavlja jedan od posebno značajnih načina za unapređenje sposobnosti i održavanja vitalnosti organizacije. Njime se ne samo obezbeđuje rast i profitabilnosti već i produžava njena vitalnost, obzirom da je u njima samima akumuliran potencijal stvaranja profita. Dugoročno održiva konkurentnost pretpostavlja uspešno održavanje kvaliteta ljudskih resursa preduzeća čiju osnovu predstavlja pravovremeno i usmereno ulaganje u njih.

Strane investicije su osnov širenja međunarodnog poslovanja i međunarodnih odnosa u celini. Koncept uključivanja stranog kapitala u velikoj meri aktuelizuje i provocira osetljivu strukturu finansiranja poslovanja i domaćih ulaganja. U međunarodnim krugovima, povezivanje kapitala preko granica država je osnovna struktura privrednih odnosa jedne nacionalne privrede sa međunarodnim tržištem, koja sa svojim specifičnostima potvrđuje trendove sve izrazitije internacionalizacije privrednog i finansijskog života u svetu. U ovoj monografiji se analizira nivo stranih ulaganja u Srbiju, sa posebnim prikazom finansijske industrije kao najagilnije privredne grane. Analizira se i povezanost nivoa stranih ulaganja sa rezultatima poslovanja koji proističu iz kvaliteta ljudskih resursa.

Otuda, predmet ove monografije jeste problematika ekonomskih i tržišnih dimenzija spektra ulaganja u ljudske resurse preduzeća u savremenoj tržišnoj privredi. U fokusu istraživanja je valorizacija i adekvatno uspostavljanje relacije između ulaganja, ljudskih resursa i stranog kapitala.

Značajan doprinos, iako prevashodno formalni, učinjen je usvajanjem većeg broja državnih strategija, koje naglašavaju značaj približavanja

strategiji EU koja bazira svoj razvoj na društvu zasnovanom na znanju. Na taj način je napravljena polazna osnova da se ulaganje u ljudske resurse posmatra ne samo kao trošak, što je danas prisutno, već kao vid ulaganja u budućnost.

Polazna osnova pri pisanju knjige je bila da je Srbija prošla kroz prvu fazu tranzicije u kojoj je sprovedena privatizacija najvećeg dela društvenih preduzeća, da je ostvaren inicijalni priliv stranih direktnih investicija, i da je neophodno napraviti strategiju koja će omogućiti da se nivo stranih ulaganja u narednom periodu ne smanji, kako očekuje najveći deo stručne javnosti, već da se poveća kroz afirmaciju značaja ljudskih resursa kao osnove za privlačenje strateški ciljanih stranih ulagača, posebno multinacionalnih kompanija.

U situaciji kada je evidentna nedovoljna zastupljenost ulaganja u ljudske resurse, ali i nepovoljan ukupan ekonomski položaj zaposlenih uopšte, prikazano istraživanje treba argumentovano da pruži podatke i ukaže na mogućnosti, prednosti i koristi većeg angažovanja društva u celini na rešavanju ovog problema. To ne podrazumeva samo deklarativno opredeljenje za stvaranje društva zasnovanog na znanju, već argumentovane stavove o načinu kako će se to sprovesti i koju podršku će država ponuditi svim organizacijama koje učestvuju u takvom razvoju.

Brzina prihvatanja novih strategija i podizanje kvaliteta ljudskog kapitala će u značajnoj meri uticati na brzinu razvoja privrede Srbije i njeno prilagođavanje svetskim okvirima. Pitanje da li je privreda Srbije sposobna da sama finansira i organizuje poboljšanje kvaliteta ljudskih resursa i na taj način privuče strani kapital ili je neophodno motivisati strane ulagače da kvalitetnije i brže obezbede prelivanje znanja i transfer tehnologije je tema koja se inicijalno analizira u ovoj disertaciji i koja otvara perspektivu za dalja istraživanja.

Konačno, u knjizi se pitanje ulaganja u ljudske resurse povezuje sa procesom stranih ulaganja i poslovanja uopšte, kako bi se na osnovu analize obilja podataka i teorijskih postavki, utvrdilo stanje i perspektiva privrede Srbije na svetskom tržištu.

AUTOR



---

---

# SADRŽAJ

Predgovor .....	vii
Sadržaj .....	ix
Spisak tabela.....	xii
Spisak grafikona .....	xiv
Sažetak .....	xv
Abstract .....	xvii
Teorijsko-metodološki okvir istraživanja i hipoteze .....	xix

## DEO I

<b>ULAGANJA U LJUDSKE RESURSE .....</b>	<b>1</b>
---	----------

### Glava 1.

<b>Pojam i značaj ljudskih resursa .....</b>	<b>3</b>
1.1. Pojam ljudskih resursa .....	3
1.2. Organizacija i sistem rada .....	7
1.3. Generički procesi u upravljanju ljudskim resursima .....	13

### Glava 2.

<b>Oblici ulaganja u ljudske resurse .....</b>	<b>19</b>
2.1. Formalno obrazovanje i učenje .....	21
2.2. Neformalno obrazovanje, učenje tokom čitavog života, obuka i razvoj.....	27
2.3. Razvoj talenata i menadžera.....	32

### Glava 3.

<b>Svetski trendovi ulaganja u ljudske resurse .....</b>	<b>39</b>
3.1. Ljudski resursi i rezultati poslovanja .....	40
3.2. Evaluacija ulaganja u ljudske resurse.....	46
3.3. Stvaranje konkurentnosti kroz obuku i razvoj ljudskih resursa. ....	56

## DEO II

<b>SPECIFIČNOSTI TRANIZICIJE U SRBIJI I UTICAJ NA LJUDSKE RESURSE.....</b>	<b>65</b>
--	-----------

### Glava 4.

<b>Poslovno okruženje privrede Srbije u periodu tranzicije.....</b>	<b>69</b>
4.1. Brzina tranzicije i poređenje sa okruženjem.....	69
4.2. Infrastruktura privrede Srbije.....	75
4.3. Stanje finansijskog sektora u privredi Srbije.....	83

### Glava 5.

<b>Tranzicija i zaposleni u Srbiji .....</b>	<b>89</b>
5.1. Uticaj tranzicije na nezaposlenost .....	89
5.2. Uticaj tranzicije na zarade .....	94
5.3. Socijalni partneri .....	97

### Glava 6.

<b>Ljudski resursi kao faktor konkurentnosti privrede Srbije</b>	<b>102</b>
6.1. Ljudski resursi i formalno obrazovanje .....	103
6.2. Regulatorni okvir razvoja ljudskih resursa u Srbiji.....	108
6.3. Karakteristike radno sposobnih ljudi u Srbiji .....	116

## DEO III

<b>STRANA ULAGANJA I LJUDSKI RESURSI .....</b>	<b>119</b>
--	------------

### Glava 7.

<b>Specifičnosti stranih ulaganja i ljudskih resursa u svetskoj praksi .....</b>	<b>121</b>
7.1. Trendovi SDI u zemlje u razvoju i tranziciji.....	123
7.2. Razvoj ljudskih resursa i privlačenje SDI.....	127
7.3. Stvaranje ljudskog kapitala kroz transfer tehnologije stranih ulagača.....	133
7.4. Virtuelni ciklus formiranja ljudskog kapitala, SDI i transfera tehnologije.....	141

### Glava 8.

<b>Specifičnosti poslovanja stranih ulagača u Srbiji tokom tranzicije .....</b>	<b>144</b>
8.1 Regulatorni okvir stranih ulaganja i investiciona klima.....	144
8.2 Strana ulaganja u Srbiji u periodu tranzicije.....	153
8.3 Strana ulaganja u Srbiji u drugoj fazi tranzicije – uloga, šanse, pretnje .....	161

<b>Glava 9.</b>	
<b>Prelaz sa planske na tržišnu privredu i veza sa ljudskim resursima .....</b>	<b>165</b>
9.1. Uloga ljudskih resursa kao osnova za privlačenje ciljanih SDI u Srbiju .....	165
9.2. Strateška orijentacija Srbije ka društvu zasnovanom na znanju	169
9.3. Analiza ljudskih resursa u investicionom procesu stranih ulagača .....	174

## **DEO IV**

<b>FINANSIJSKA INDUSTRIJA U SRBIJI I ULAGANJA U LJUDSKE RESURSE .....</b>	<b>177</b>
---	------------

<b>Glava 10.</b>	
<b>Poslovna analiza finansijskih institucija Srbije i zaposleni..</b>	<b>179</b>
10.1. Definisane finansijskih institucija.....	179
10.2. Finansijski sektor u Srbiji .....	181
10.3. Poslovna analiza finansijskih institucija u Srbiji.....	185
10.4. Zaposleni u finansijskim institucijama u Srbiji.....	197

<b>Glava 11.</b>	
<b>Istraživanje ulaganja u ljudske resurse u prethodnom periodu .....</b>	<b>201</b>
11.1. Predmet i ciljevi istraživanja.....	201
11.2. Instrument i uzorak istraživanja .....	202
11.3. Rezultati istraživanja.....	203
11.4. Korelacija ulaganja u ljudske resurse i rezultata poslovanja ..	205
11.5. Osnovne komponente i mogućnosti primene rezultata iz finansijskih institucija u drugim sektorima privrede Srbije....	211

## **DEO V**

<b>ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>213</b>
-----------------------------------	------------

<b>LITERATURA.....</b>	<b>233</b>
------------------------	------------

---

---

## SPISAK TABELA

1. Razvojni put ljudskih resursa .....	4
2. Uporedni prikaz personalnog menadžmenta sa upravljanjem ljudskim resursima .....	17
3. Uporedni prikaz evolucije naziva ljudi koji obavljaju poslovnu aktivnost.....	18
4. Povrat na investicije u jednu dodatnu godinu obrazovanja.....	24
5. Privatni povrat na ulaganje u visoko obrazovanje po uzrastu .....	24
6. Miks tehničkih, konceptijskih i veština u odnosima sa zaposlenima	34
7. Istraživanja iz oblasti ekonomike rada - uticaj obuke na produktivnost.....	43
8. Učešće obuke u odnosu na zarade i procenat zaposlenih koji učestvuju u obuci.....	48
9. Korelacije između varijabli korišćenih u Cranet istraživanjima .....	50
10. Ukupni javni izdaci na obrazovanje i obuku .....	51
11. Efekti nivoa ulaganja u obuku na poslovanje .....	52
12. Pokretači ljudskih resursa .....	53
13. Faze i učesnici u transferu znanja.....	57
14. Prosečne ocene 11 karakteristika svih nivoa menadžmenta .....	61
15. Prosečne ocene upravljačkog menadžmenta .....	61
16. Prosečne ocene izvršnog menadžmenta .....	61
17. Prosečne ocene savetodavnog menadžmenta.....	62
18. Period tranzicionog oporavka. dinamika BDP .....	70
19. Komparativna analiza BDP po kupovnoj moći u 2006. ....	73
20. Osnovni ekonomski indikatori.....	76
21. Razvojni indikatori 2001-2007.....	77
22. BDP po granama privrede u Republici Srbiji u stalnim cenama .....	79
23. Struktura zaposlenih lica prema sektoru delatnosti u Srbiji .....	80
24. Bruto dodata vrednost po zaposlenom, prema sektoru delatnosti u baznim cenama za period 2005-2008.....	81
25. Realne stope rasta BDV i produktivnosti rada, u %.....	82
26. Osnovni pokazatelji razvoja finansijskog sistema.....	84
27. Pokazatelji profitabilnosti bankarskog sektora .....	87
28. Osnovni skupovi stanovništva starijeg od 15 godina i BDV .....	92
29. Promene nivoa BDV, zaposlenosti i elastičnosti zaposlenosti .....	92
30. Zaposlenost prema obliku svojine .....	93
31. Struktura zaposlenog stanovništva prema veličini firme .....	94

32. Kretanje zarada u Srbiji (2002-2008.) .....	94
33. Kretanje BDP i zarada, 2000-2008 .....	95
34. Raspodela koristi od rasta produktivnosti .....	96
35. Promene nivoa BDV, realnih zarada i elastičnosti zarada .....	96
36. Sindikati i privatizacija.....	98
37. Indeks globalne konkurentnosti Srbije po GCI indeksu .....	103
38. Troškovi obrazovanja po kvantilima potrošnje.....	105
39. Učešće dece sa 6-7 godina koji pohađaju predškolske ustanove ..	106
40. Stanovništvo staro 15 i više godina prema radnom statusu i školovanju/obuci u periodu od 4 sedmice .....	107
41. Struktura stanovništva prema obrazovnom nivou .....	116
42. Struktura stanovništva prema dodatnoj obuci .....	117
43. Procenat stanovništva prema razlozima zbog kojih ne idu na dodatnu obuku.....	118
44 . Procenat stanovništva koje vlada nekom od veština.....	118
45. Strane direktne investicije po grupama zemalja i Srbiji .....	126
46. Ukupne SDI, M&A i greenfield investicijama u odnosu na BDP ....	127
47. Rangiranje Srbije u „Doing Business“ .....	141
48. Statistika procesa privatizacije u realnom sektoru 2002-2009.....	155
49. Neto SDI u Srbiji u periodu 2002.06.2008 godina .....	156
50. Najveće strane investicije u Srbiji u periodu 2002-2008 godine ...	157
51. Priliv SDI u zemlje u tranziciji po godinama, i per capita .....	162
52. Kretanje aktive komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing u Srbiji .....	185
53. Procentualna promena aktive komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing u Srbiji .....	188
54. Tržišno učešće finansijskih institucija na tržištu komercijalnih bana- ka, društava za osiguranje i finansijski lizing.....	190
55. Profitabilnost i povrat na aktivu finansijskih institucija na tržištu komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing ..	192
56. Procenat stranog vlasništva na tržištu komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing .....	195
57. Iznosi aktive grupacija finansijskih institucija u Srbiji .....	196
58. Iznosi dobiti grupacija finansijskih institucija u Srbiji .....	197
59. Kretanje broja zaposlenih u finansijskim institucijama komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing ..	198
60. Zaposleni po grupama finansijskih institucija.....	200
61. Uporedni pregled realnog porasta aktive i broja zaposlenih u grupacijama finansijskih institucija u Srbiji .....	200
62. Podaci o ispitanicima u istraživanju .....	202
63. Rezultati istraživanja i ocena HRI indeksa .....	203
64. Korelacija devet celina HRI indeksa .....	206
65. Poslovni podaci o firmama iz uzorka .....	208
66. Korelacije sastavnih delova i ukupnog HRI indeksa sa rezultatima poslovanja .....	209

---

---

# SPISAK GRAFIKONA

1. Organizacija poslovnog sistema .....	10
2. Teorijski izvori upravljanja ljudskim resursima .....	14
3. Generičke uloge odeljenja upravljanja ljudskim resursima .....	16
4. Nivo povrata na ulaganja u ljudske resurse po uzrastu i potencijalu .....	27
5. Dijagram potencijala napredovanja menadžera .....	35
6. Iznos ulaganja u obuku po zaposlenom i relativno kretanje cena akcija u narednoj godini .....	55
7. Kretanje BDP u odabranim grupacijama zemalja Evrope .....	70
8. Kretanje realnog BDP.....	72
9. Tranzicioni indikatori u 2008. godini.....	72
10. Konkurentnost preduzeća i blagostanje u 2007. godini.....	74
11. Projekcija BDP po stanovniku u Srbiji 2008-2012 .....	78
12. Vlasnička struktura društava u finansijskom sektoru Srbije .....	86
13. Elastičnost zaposlenosti i stopa rasta BDP (2000-2006) .....	91
14. Procenat mladih uzrasta 15-19 godina prema vrsti srednje škole ..	109
15. Virtuelni ciklus SDI i razvoja ljudskih resursa .....	122
16. Neto priliv kapitala u zemlje u razvoju .....	124
17. Strane direktne investicije po grupama zemalja i Srbiji .....	125
18. Struktura finansijskog sistema Srbije (u %).....	182

---

---

## SAŽETAK

U ovoj knjizi su paralelno istraživane tri veoma značajne oblasti u Srbiji tokom tranzicije - ljudski resursi, strana ulaganja i finansijski sektor. Prvo se pristupa problemskoj analizi ljudskih resursa od pojma i vrste ljudskih resursa, preko definicije životnih ciklusa znanja do procesa upravljanja ljudskim resursima. Ulazi se u definiciju organizacije i predstavlja se sistem rada u njima. Daje se pregled stanja ulaganja u ljudske resurse na globalnom nivou i prikazuje se raspodela vrsta ulaganja. U nastavku su predstavljeni oblici ulaganja u ljudske resurse. Naznačeno je da je ulaganje u ljudske resurse životni proces koji se u najvećoj meri sastoji od formalnog obrazovanja koje se obavlja u školskim ustanovama i neformalnog obrazovanja koje se stiče kako u porodici, tako i u organizacijama u procesu rada. Poseban naglasak je stavljen na proces razvoja talenata i menadžera, kao osnova za obezbeđenje dugotrajno održivog sistema razvoja organizacija i društva u celini. Takođe su predstavljeni i svetski trendovi ulaganja u ljudske resurse. Postavljene su paralele na osnovu istraživanja drugih autora između ulaganja u ljudske resurse i rezultata poslovanja organizacija. U nastavku je izložen sistem evaluacije ulaganja u ljudske resurse, na osnovu čega je napravljen model upitnika koji je korišćen u empirijskom istraživanju. Na kraju je izloženo kako na osnovu obuke i razvoja ljudskih resursa organizacije, a time i privreda u celini, povećavaju svoju konkurentnost.

Drugi deo knjige se bavi specifičnostima tranzicije u Srbiji. Uporednom analizom sa drugim zemljama u procesu tranzicije je opisano stanje u Srbiji, prikazana je infrastruktura privrede i posebno je izdvojena analiza sektora finansijskih usluga. Dat je pregled svih faktora koji su imali i još uvek imaju uticaja na tranziciju uključujući i faktore političke nestabilnosti i infrastrukture privrede. Pokazano je da i pored svih teškoća u tranziciji taj proces donosi pozitivne rezultate, sa odličnim pokazateljima u sektoru finansijskih usluga. Dalje je analiziran uticaj tranzicije na ljudske resurse u Srbiji. Postavljaju se etička pitanja tranzicije koja uključuju uticaj na zaposlenost, brzinu reformi i nivo uključenosti zaposlenih u proces tranzicije. Pokazano je da je početni pad zaposlenosti koji je direktna posledica početka tranzicije zaustavljen i da je u poslednje dve posmatrane godine došlo do promene u trendovima. Konačno, na kraju drugog dela je analiziran nivo konkurentnosti koji nastaje kao posledica ulaganja u ljudske resurse u privredi Srbije, industriji Srbije i posebno finansijskoj indu-

striji. Na osnovu pokazatelja istraživanja prikazan je nivo ulaganja u obrazovanje u Srbiji, a posebno je izdvojena analiza ulaganja u neformalno obrazovanje. Prikazom nekoliko najznačajnijih strategija razvoja koje su usvojene u poslednjih pet godina u Srbiji analizirana je regulatorna osnova koja treba da omogući razvoj ljudskih resursa na nacionalnom nivou. Na kraju su prikazane karakteristike radno sposobnih ljudi u Srbiji čime su date smernice za korektivne mere na državnom nivou.

Treći deo razmatra strana ulaganja u Srbiju i vezu sa ulaganjem u ljudske resurse. Počinje se prikazom trendova stranih ulaganja u zemlje u tranziciji. Opisano je na koji način razvoj ljudskih resursa utiče na povećanje kapaciteta privlačenja stranih investicija. Opisan je virtuelni ciklus ulaganja u ljudske resurse i stranih ulaganja, čija uspešna implementacija dovodi do transfera tehnologija koji su neophodni za napredak privrede u celini i za obezbeđenje kvalitetne konkurentne pozicije na globalizovanom svetskom tržištu. Takođe je napravljen uvid u pravno-strukturno okruženje sa kojim se susreću strani ulagači u Srbiji. veliki deo istraživanja je posvećen analizi obima i vrste stranih ulaganja tokom tranzicije, i date su preporuke za pristup drugoj fazi tranzicije koja započinje sa promenom vlasničke strukture velikih javnih sistema u Srbiji. Na kraju su iskazani efekti ljudskih resursa na dosadašnju tranziciju i nivo stranih ulaganja uz poseban osvrt na finansijsku industriju. Predstavljen je model privrede zasnovan na znanju i date su preporuke na koji način iskoristiti poziciju Srbije u virtuelnom ciklusu i time izbeći značajne efekte ekonomske krize koja je prisutna na svetskom tržištu tokom 2009. godine. Ova glava se završava analizom fundamentalnog koncepta analize ljudskih resursa u investicionom procesu stranih ulagača.

U četvrtom delu empirijskom analizom svih preduzeća iz finansijske industrije Srbije dolazi se do podataka koji će dati informacije o načinu kako se ova industrija razvijala u Srbiji u periodu tranzicije, koliko je stranog kapitala privučeno i kako se može uspostaviti međusobna zavisnost nivoa tih ulaganja sa ulaganjima u ljudske resurse koje je u preduzeću i privredi sprovedeno. Prvo je predstavljena poslovna analiza institucija koje posluju u finansijskom sektoru u Srbiji. Dat je prikaz kretanja osnovnih poslovnih pokazatelja, uz istovremeno praćenje nivoa zaposlenosti u sektoru. U nastavku su predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja i sprovedena je korelaciona analiza nivoa HCI indeksa i poslovnih pokazatelja, na osnovu čega je dokazan visok nivo povezanosti dobrih poslovnih pokazatelja sa ukupnim nivoom ulaganja u ljudske resurse.

Knjiga se završava zaključnim razmatranjima u kojima se navode rezultati istraživanja. U njemu su takođe naznačene perspektive i preporuke u vezi sa daljim mogućnostima istraživanja ove multidisciplinarne teme.



---

---

## ABSTRACT

In this book the author analyses three very important aspects of transition: human resources, foreign investments and financial sector. At the beginning there is an analysis of investments in human resources. It starts by definition and types of human resources, and continues with definition of knowledge life cycles and the process of human resources management. The work organization with the work process has been defined. Chapter ends by overview of the level of investments in human resources on the global level and distribution of those investments. Further on author presents two types of investments in HR. Investments in HR are a life-long process which mostly consists of formal education performed in educational institutions and non-formal education within family and work organizations. Special attention was drawn to the process of talents and managers development, as a tool to achieve sustainable system for development of organizations and economy as a whole. Current investment trends in human resources are presented, with review of the literature with citation of other authors' findings on the topic of relation between investments in human resources and organizational performance. Further on there has been presented the system of evaluation of investments in HR, according to which the model of questionnaire which is used in empirical research has been made. Closing the chapter there is an analysis of increase of competitiveness achieved by investments in education and development of human resources in organizations.

Section 2 starts with analysis of Serbian economy in transition. There is a comparative analysis with other transition countries, with special attention to financial sector. All factors that have had and which still have influence on Serbian transition are analyzed including factors of political instability and business infrastructure. It has been shown that despite all difficulties in transition, this process in Serbia is bringing positive results, especially in the financial sector. Ethical questions of transition like unemployment, pace of reforms, and employees involvement in the process are covered. It is shown that starting growth of unemployment as a direct result of transition is losing its pace, and that during last two years there is a change of trend, with employment levels steadily rising. Real wages have been growing during the whole period of transition, and in order to have such positive results in the field of human resources to continue, it

is necessary to include social partners in strategic planning of the future strategies in transition. Next topic covers the level of competitiveness created by investments in human resources in Serbian economy, its productive industry, and specially financial sector as a core of the research. According to results of the research the level of investment in education in Serbia is shown, with special attention to non-formal education. Most important national strategies which have been adopted in last few years are analyzed. This shows that regulations framework for development of human resources on the national level has been completed. At the end of the chapter are shown the characteristics of working population and some recommendations are given for the future corrective actions on the national level.

Section three deals with investments and foreign investments in Serbia and relates them to investments in human resources, covering current trends of FDI in transition countries. It is explained how development of human resources influences the capacity for attracting foreign investments. The virtual circle of investments in HR and FDI is presented, the implementation of which enables technology transfer required for the economy growth and creation of qualitative competitive advantage on the global level. Legal and structural environment in which foreigners operate when investing in Serbia is covered. The levels and types of foreign investments during the transition period, with recommendations on how to approach the second stage of transition which begins with privatization of large scale public companies in Serbia are studied in details. The effects of human resources on transition and on level of foreign investments are analyzed with special attention to financial sector. There is an overview of knowledge based economy with recommendations on how to use current stage in virtual cycle in which Serbia is now in order to avoid the effect of economic crisis which is present on the world market during year 2009. Chapter ends with the analysis of the fundamental approach to human resources in the investment process of foreign investors.

Section 4 introduces the empirical research of the companies operating in Serbian financial sector. The results give the insight of how this sector was developing during transition, what is the level of foreign investments and set the basis to establish relationship between FDI with investments in human resources made in companies and in the economy as a whole. There is a business analysis of financial institutions in Serbia. Major business indicators are analyzed with coverage of the level of employment. There are the results of empirical research and correlation analysis of HCI index level with business indicators

Section five concludes the book with overview on how hypotheses are tested throughout the paper. It also gives some recommendations and perspectives regarding future research in this multidisciplinary topic.

---

---

# Teorijsko-metodološki okvir istraživanja i hipoteze

Teorijski deo rada se bazira na relevantnoj teorijskoj osnovi za svaki segment rada, što podrazumeva detaljan analitički postupak primeren obrađivanim odrednicama. Takođe su korišćeni rezultati najznačajnijih istraživanja iz odgovarajućih oblasti. Konceptija sadržaja teme obuhvata dosta širok raspon graničnih nauka, što je podrazumevalo korišćenje literature iz multidisciplinarnih oblasti. Deskriptivni metod, istorijsko-analitički metod, metod komparativne analize, metod sinteze i indukcije, dedukcije i generalizacije, kao i matematičko-statistički metod doprineli su da se istraživani problem osvetli sa više strana, odnosno upotpune saznanja u ovoj, malo istraživanoj problematici u tranzicionom periodu u Srbiji.

U skladu sa postavljenim ciljevima u radu i formulisanim hipotezama, određen je instrument za potrebe istraživanja. Na osnovu teorijskog dela istraživanja utvrđeni su faktori koji u određenoj meri utiču na položaj ljudskih resursa u tranzicionom periodu u Srbiji. Deskriptivnom metodom su na osnovu raspoloživih podataka iz domaće i strane literature prikazane karakteristike razvoja ljudskih resursa u svetskoj privredi. Istorijsko-analitičkom metodom se obavila istorijska analiza zasnovana na informacijama iz raspoložive domaće i strane literature, a posebno časopisa koji je odnose na oblast ljudskih resursa, a dostupni u elektronskom obliku. Na ovaj način je obezbeđeno da istraživanje bude aktuelno pošto je korišćena najnovija literatura.

Metodom komparativne analize su se analizirali različiti pristupi razvoju ljudskih resursa, kako na državnom tako i na organizacionom nivou u razvijenim zemljama sveta. Rađeno je poređenje Srbije sa drugim zemljama u tranziciji i razvoju i pravljene su paralele i davani predlozi koji se modeli i metodi mogu primeniti i u našoj zemlji.

U završnom delu je empirijskim metodom suočen prethodno definisan teorijski koncept sa empirijskim činjenicama u finansijskom sektoru Srbije. Istraživanje je sprovedeno posredstvom tehnike upitnika u funkciji provere postavljenih hipoteza. Statistička obrada dobijenih podataka izvršena je u skladu sa izabranim statističkim metodama u statističkom programu SPSS. Za ispitivanje svakog činioca, utvrđena je grupacija pita-

nja koja ukazuju na pojedine faktore na osnovu čega je formiran indeks HRI. Saglasno tome, anketni upitnik je podeljen na sledeće grupacije: veličina organizacije; politika obuke; sposobnost kvalitetne procene potreba za obukom; kvalitet službi za ljudske resurse; politika zapošljavanja, godine starosti zaposlenih, uloga i značaj sindikata i učešće nekvalifikovanih i kvalifikovanih zaposlenih u organizaciji. Na osnovu ovako formiranog indeksa urađena je korelaciona analiza HRI indeksa sa rezultatima poslovanja čiji je cilj bio da se proverí postojanje uzročno-posledične veze između nivoa razvoja ljudskih resursa i rezultata poslovanja organizacije.

U knjizi je postavljeno pet hipoteza istog reda. Hipoteze su dokazivane postupno, u najvećoj meri svaka za sebe. Iako hipoteze čine jednu celinu koja se može sagledati u naslovu knjige, veoma je bitno naznačiti da je svaka podjednako značajna i da nemogućnost dokazivanja bilo koje od njih bi za posledicu imala nemogućnost potvrđivanja srži ovog rada, a to je da je finansijska industrija u Srbiji odličan pokazatelj koliko kvalitetno upravljanje i ulaganje u ljudske resurse može dovesti do formiranja virtuelnog ciklusa stranih ulaganja, transfera tehnologije i dodatnih ulaganja u ljudske resurse.

Hipoteze koje su testirane u ovoj knjizi su sledeće:

1. Ljudski resursi su ključni faktor nastajanja konkurentne prednosti privrede i kao takvi zahtevaju stvaranje dugoročne strategije ulaganja.
2. U periodu tranzicije od 2000-2008. godine u Srbiji je došlo do značajnih promena, posebno u oblasti ljudskih resursa, koje su dovele do unapređenja konkurentne pozicije Srbije
3. Upravljanje relacijom: ulaganje u ljudske resurse - strana ulaganja - tržišni uspeh, podrazumeva složenu analizu faktora koji su kritični i za uspeh i adekvatan način usklađivanja ekonomske i organizacione dimenzije poslovanja.
4. Ulaganja u ljudske resurse moraju biti u funkciji brzine i atraktivnosti ponude, te na značaju dobija kapitalizacija učenja koja će se efektivirati kroz uspešne i blagovremene akcije na tržištu.
5. Finansijska industrija kao jedna od vodećih u privredi Srbije može biti odličan pokazatelj efekata ulaganja u ljudske resurse. Empirijska analiza preduzeća iz ove industrije pokazaće koliki je uticaj ulaganja u ljudske resurse na konačan uspeh poslovanja preduzeća i na kapacitet privlačenja stranih investicija.



# I

---

## ULAGANJA U LJUDSKE RESURSE





# 1.

---

---

## Pojam i značaj ljudskih resursa

### 1.1. Pojam ljudskih resursa

Pojam ljudski resursi se koristi da bi se opisala kombinacija tradicionalnih administrativnih funkcija zaposlenih sa rezultatima rada, odnosima među zaposlenima i planiranjem resursa. Ova oblast koristi koncepte koji su nastali u najvećoj meri u naučnim disciplinama industrijske i organizacione psihologije. Postoje najmanje dve interpretacije pojma ljudskih resursa u zavisnosti od konteksta u kojem se primenjuje. Primarna interpretacija je nastala iz političke ekonomije i ekonomije, u kojoj su se ljudski resursi nazivali „radna snaga“, i koji su bili jedan od četiri faktora proizvodnje. Novija upotreba pojma ljudski resursi se koristi u korporacijama i firmama u kojima se on odnosi na pojedince i na odeljenja u firmi koji se bave zapošljavanjem, otpuštanjem, obukom i ostalim pitanjima zaposlenih. Ipak ukoliko posmatramo ljudske resurse u širem smislu, onda su to svi zaposleni u nekoj firmi koji zajedno čine jednu organizaciju. Istorijski gledano, razvojni put ljudskih resursa kakve ih danas poznajemo se može pratiti od Starog Egipta pa sve do današnjih dana, što se može videti u tabeli 1.

Iako su ljudski resursi bili sastavni deo poslovnih aktivnosti, administracije i organizacije od nastanka industrijskih odnosa, moderni koncept ljudskih resursa je nastao kao reakcija na Tejlorov fokus na efikasnost početkom XX veka. Četrdesetih godina XX veka filozofi i eksperti za zapošljavanje u SAD su začeli pokret za Ljudske odnose, koji je sagledao radnike kroz prizmu psihologije i uklapanja, a ne kao nematerijalne delove poslovnog okruženja. Već nakon deset godina ovaj pokret je značajno ojačao i stavio je naglasak na liderstvo, koheziju i lojalnost kao važne faktore za organizacioni uspeh. Iako je ovaj pokret bio pod oštrom kritikom kvantitativnih i manje „mekih“ menadžerskih tehnika šezdesetih godina XX veka i kasnije, ljudski resursi su dobili svoju stalnu ulogu u organizacijama.

Od kasnih sedamdesetih godina dvadesetog veka nastaje moderan koncept pristupa ljudskim resursima. Mnoge firme su počele da menjaju svoj pristup zaposlenima kao trošku i da posmatraju ljudske resurse kao vrednu aktivu. Ulaganje u ljudske resurse postaje strateški imperativ za

ostvarenje korporativne konkurentnosti. Od tog perioda do danas postoji stalni pritisak vlasnika kompanija za ostvarivanje kratkoročnih finansijskih uspeha, što dovodi u pitanje dugoročne strategije ulaganja u ljudske resurse i time dugoročnu konkurentnost i održivost na tržištu.

*Tabela 1 – Razvojni put ljudskih resursa*

<b>Godina</b>	<b>Opis</b>
3000 PNE	Robovi grade egipatske piramide. Robovi su jeftini i odnosi sa robovima su vrlo jednostavno definisani u skladu sa zahtevima projekta
512 PNE	Sun Cu je napisao knjigu „Umetnost ratovanja“ koja se i u XXI veku koristi kao osnova za menadžment
1500	Nikola Makijaveli piše knjigu „Princ“ u kojoj daje svoju viziju menadžmenta - Cilj opravdava sredstva
1776	Otac moderne ekonomije Adam Smit objavljuje knjigu „Bogactvo naroda“ koja uvodi pojam podele rada
1800	Industrijska revolucija dovodi do transformacije pojma rada. Nastanak fabrika dovodi do stvaranja novih izazova kao što su tokovi materijala, ljudi i informacija. Pojavljuje se uloga menadžera
1900	FV Tejlor (1856-1915) stvara model naučnog menadžmenta. Poslovi su podeljeni na najmanje komponente i nastaje linijski model fabričke proizvodnje. Dolazi do povećanja produktivnosti
1923-1933	Sproveden je veliki broj studija kako bi se ustanovio odnos između poslovnog okruženja i produktivnosti. Iznenadjući rezultati su pokazali da je organizacija društveni sistem
1930	Maks Veber stvara svoju Teoriju birokratskog menadžmenta, u kojoj deli organizaciju na hijerarhijske nivoe i postavlja jasne linije autoriteta i kontrole. Veber predlaže detaljne standardne operativne procedure za sve rutinske poslove
1940-1970	Pokret za ljudske odnose pokušava da postavi veći fokus na pojedince i njihove sposobnosti u donošenju odluka. Nastaju prva odeljenja za Ljudske resurse, nasuprot dotadašnjem tumačenju kao isključivo personalnim odnosima. Tokom drugog svetskog rata sistemska analiza koristi razne oblasti matematike, statistike, inženjeringa i ostale kako bi se rešavali problemi ljudskih resursa.
1990	Koncepti koje uvode knjige kao što su „Reinženjering korporacija“, „Peta disciplina“ „Dobro do odličnog“ i „Nacija slobodnih agenata“ traže preispitivanje nekih od važnih pretpostavke postavljene u naučnom menadžmentu. Ako se pretpostavi da se nalazimo u post-industrijskoj eri, onda konsultanti moraju da pronađu novi najbolji način poslovanja.

*Izvor: Sopstvene analize*

Suprotstavljenost korporativne konkurentnosti i optimalnih finansijskih rezultata je tema koju su analizirali mnogi teoretičari i empiričari. Istorijski gledano, firme su težile da kapitalizuju svoju konkurentnu prednost na tradicionalnim izvorima kao što su dostupnost kapitala, superiorna tehnologija ili pristupačnost prirodnih resursa. U sadašnje doba globalizacije i intenzivirane konkurencije, ovi tradicionalni izvori konkurentne prednosti se lako i brzo gube ili imitiraju, te na taj način retko postaju održiva i zakonom zaštićena „aktiva“ koja može da obezbedi konkurentnu prednost. Sve je veći broj obrazovnih institucija i naprednih empiričara koji su ljudske resurse u firmi uvideli kao najverovatniju osnovu za stvaranje održive konkurentne prednosti i dugoročne finansijske održivosti (Barney 1995, Huselid 1995).

Cilj upravljanja ljudskim resursima je maksimiziranje povrata na ulaganja u ljudski kapital firme i minimiziranje finansijskih rizika. Menadžeri ljudskih resursa su odgovorni da sprovedu ove aktivnosti na efektivan, zakonit, pošten i konzistentan način kroz sistem selekcije, obuke i razvoja, evaluacije i upravljanja, promocije, rešavanja viška zaposlenih, proizvodnih i ljudskih odnosa i slično.

Funkcija ljudskih resursa u organizaciji je analizirana, stvarana, osporavana i potvrđivana u periodu od više od sto godina. Upravljanje ljudskim resursima se dosta promenilo od svog nastanka, kada je bio funkcija sa malim uticajem, do danas kada se posmatra kao funkcija od strateškog značaja za razvoj organizacije.

Kao prva hipoteza u ovom radu pretpostavlja se da su „ljudski resursi ... ključni faktor nastajanja konkurentne prednosti i kao takvi zahtevaju stvaranje dugoročne strategije ulaganja“. Prvo pitanje koje se postavlja je kako razdvojiti pojam „ljudski resursi“ od naučne discipline „upravljanje ljudskim resursima“. Veliki broj naučnika u svetu danas se bavi upravljanjem ljudskim resursima, koji se u svojim publikacijama niti u jednom delu ne osvrću na pojam ljudskih resursa. Česta je situacija da se ljudski resursi posmatraju isključivo u smislu faktora proizvodnje, te se upravljanje njima izjednačava sa upravljanjem ostalim faktorima proizvodnje. Nauka o menadžmentu je u potpunosti usmerila ovu oblast u menadžerski tok, tako da potrebe radnika nisu tema naučnih rasprava, već uglavnom samo način kako upravljati sa njima.

Savremena istraživanja naglašavaju da ljudi nisu „kapital“ već su kreativna i društvena bića koja rade u produktivnom preduzeću. Generalno gledano, zemlje u kojima su jaki sindikati, kao što su Švedska, Nemačka i Francuska su usvojile i podržale takve pristupe poslovima. Jedno viđenje ovakvog trenda je da jak društveni konsenzus u političkoj ekonomiji i dobar socijalni sistem olakšavaju mobilnost zaposlenih i imaju tendenciju

da povećaju produktivnost cele privrede, pošto zaposleni mogu da prelaze iz jednog u drugo preduzeće uz nizak nivo otpora ili teškoća pri adaptiranju na novu sredinu.

Ovako nastala mobilnost je predmet naučnih rasprava što pokazuju šire filozofsko gledište u kojem se koristi izraz „ljudski resursi“. Vlade razvijenih zemalja često podržavaju imigraciju ili „gostujuće radnike“ kao odgovarajući ljudski kapital koji je sa pravom postao deo razvijenih nacija i koji je neophodan za dalji razvoj civilizacije. Debata koja traje već nekoliko decenija i u kojoj se suprotstavljaju stavovi o značaju ljudskih resursa nasuprot stavovima o ljudskom kapitalu u velikoj meri je nastavak debate o prirodnim resursima i prirodnom kapitalu. Tokom vremena Ujedinjene Nacije su u velikoj meri stale na stranu zemalja u razvoju i zahtevale su značajne iznose „strane pomoći“ koji bi zemljama u razvoju koje gube svoj ljudski kapital omogućio da ne izgube razvojni kapacitet kroz ulaganje u nove obuke ljudi u raznim privrednim delatnostima. Na ovakav način ljudski kapital, koji je neka zemlja u razvoju izgubila iz mnogih razloga (politička nestabilnost, ekonomski zaostatak i sl.) se toj zemlji nadoknađuje kroz materijalna sredstva koje se ulažu u razvoj novih zaposlenih koji time postaju ljudski resursi, kako bi se obezbedio ljudski potencijal neophodan za dalji razvoj.

U seriji izveštaja generalnog sekretara UN (2001) početkom tekućeg veka se uobličava jedan široki inter-sektorski pristup razvoju ljudskih sposobnosti kao prioritetu za socio-ekonomski razvoj a posebno za strategije borbe protiv siromaštva. Ovakav pristup zahteva postavljanje strateških i integrisanih javnih politika, na primer u obrazovanju, zdravstvu i sektoru zapošljavanja, koji će promovisati poslovne sposobnosti, znanja i unapređenje performansi.

Kada imamo definisan koncept ljudskih resursa, onda se dolazi u mogućnost planiranja njegovog razvoja. Razvoj ljudskih resursa je okvir za ekspanziju ljudskog kapitala unutar firme. Razvoj ljudskih resursa je kombinacija treninga i obrazovanja koja obezbeđuje kontinualni razvoj i unapređenje kako pojedinca tako i firme (Kelly 2001). Razvoj ljudskih resursa je „medijum“ koji vodi proces između obuke i učenja koji nije jednokratni postupak, već set organizovanih procesa sa jasno definisanim ciljem učenja (Nadler 1984). To je struktura koja omogućava individualni razvoj koji potencijalno zadovoljava i potrebe organizacije. Takav razvojni okvir vidi zaposlene kao aktivu firme u kojoj rade i čija će vrednost rasti u postupku razvoja. Kako Elvud, Olton i Trot navode „...njegov primarni fokus je na rastu i razvoju zaposlenih .. i on naglašava razvoj potencijala i sposobnosti pojedinca“ (Elwood i ostali 1996).

Brojni istraživači su u svojim radovima opisivali značaj ljudskih resursa za povećanje organizacione konkurentske prednosti (Baker i ostali, 1997; Paauwe, 2004; MacMillan i Tampoe, 2000). Po Bakeru osnovni problem koji top menadžeri u svetu vide za nedostatak kompetentnih zaposlenih jeste nedostatak efikasnosti službi za ljudske resurse, zbog čega firma nije u mogućnosti da obezbedi leadersku poziciju na tržištu. Nedostatak kompetentnosti predstavlja problem, pošto konkurencija vremenom postaje sve veća, čime potreba za kvalitetnim zaposlenima, posebno na ključnim pozicijama postaje prioritet u organizacijama. Nesposobnost firme da razvije svoje ljudske resurse direktno vodi ka smanjenju konkurentnosti.

Po istraživanju konsultantske kuće Accenture koja je obuhvatila 250 firmi iz razvijenih zemalja, pokazalo se da samo 14% rukovodilaca smatra da je opšti nivo kompetentnosti zaposlenih u njihovim firmama najbolji u odgovarajućoj industriji, i kao glavni razlog za to navode nedovoljan nivo obuke i razvoja ljudskih resursa kojima upravljaju. Može se naslutiti da je problem nastao na relaciji između uprave i službe za HRM gde nije jasno definisana strategija razvoja ljudskih resursa u firmi. Po Paauwe (2004) takođe je problem nastao u službama za ljudske resurse, koje nisu bile dovoljno sposobne da razviju svoje zaposlene i formiraju sistem obuke koji bi podigao kapacitet i kompetentnost drugih zaposlenih. Ali sa druge strane u istraživanju Accenture se navodi da više od trećine rukovodilaca zna da se politika razvoja ljudskih resursa menja po potrebama pojedinih službi, tako da se odgovornost za neuspeh može ipak više pripisati slaboj komunikaciji i nejasnoj poziciji službe HRM u organizacijama. O ovom pitanju će još biti reči u nastavku rada. U svakom slučaju je jasno da sve organizacije koje žele napredak na tržištu moraju jasno da definišu ulogu službe za upravljanje ljudskim resursima, koja će onda biti sposobna da obezbedi kompetentne, kvalifikovane i stručne zaposlene koji će ostvariti konkurentnu prednost na tržištu. MacMillan i Tampore (2000) u svom radu ističu da nije bitan samo nivo ulaganja u službe za ljudske resurse, jer se istraživanjem pokazalo da nivo ulaganja ne proizvodi iste rezultate u svim zemljama, već je ključno obezbediti da organizacija i sistem rada funkcionišu na takav način da služba za ljudske resurse ne obavlja samo funkciju personalnih menadžera već da ima značajnu poziciju u upravi i da se njihov rad vrednuje na isti način kao što se to čini sa radom ostalih službi.

## **1.2 Organizacija i sistem rada**

Organizacija je društvena tvorevina grupe ljudi koja teži ka ostvarivanju nekih ciljeva. Uobičajeni oblici organizovanja mogu biti kroz grupu ljudi koji zajednički rade ili grupu ljudi koji rade nezavisno, a sve u cilju ostvarivanja nekih zadataka. Organizacija nije samo pravna ili materijalna struktura, već je to prvenstveno socijalni sistem.

Po rečima legende upravljanja poslovanjem Stivena Džobsa, osnivača i generalnog menadžera Apple Computers, kompanija (poslovna organizacija) je jedna od najvećih ljudskih tvorevina.

Poslovna organizacija okuplja ljude sa ciljem da se ostvari profit i može se pojaviti u različitim oblicima i veličinama. Ona može biti mala privatna firma sa nekoliko zaposlenih, ali i multinacionalna organizacija sa hiljadama zaposlenih. Po Alfredu Chandleru (1962) po svom obliku organizacije mogu biti jedinične, funkcionalne i multidivizione. Jedinične firme počinju na jednoj lokaciji, sa jednim proizvodom i jednom osobom koja donosi odluke. Prelazak na funkcionalnu organizaciju podrazumeva specijalizaciju, pošto se odeljenja bave različitim dužnostima. Ukoliko se posao i dalje širi i grana na različite industrije i proizvode, onda je to završna faza prelaska u multidivizionu firmu.

Organizacije ne posluju u izolaciji već u širokom sveobuhvatnom okruženju. Organizaciono okruženje se odnosi na faktore koji mogu da utiču na organizaciju i može se podeliti na interno i eksterno. Ti faktori stvaraju šanse i opasnosti za poslovanje. Organizacija se može posmatrati kao mašina za pretvaranje resursa koji se uzimaju iz eksternog okruženja u korisne proizvode, dobra i usluge koje nudi kupcima na tržištu. Interno okruženje obuhvata elemente unutar organizacije kao što su ljudi, kapital, sirovine i oprema. Eksterno okruženje su sve vanjske institucije i faktori koji imaju ili mogu imati interes ili uticaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve. Eksterno okruženje se može podeliti u nekoliko grupacija, kao što su: konkurentno, tehnološko, političko i pravno, itd.

Ljudi kao resursi u organizaciji se isto tako mogu klasifikovati u nekoliko grupacija. Radnici (zaposleni) su osnovni resurs za organizaciju. Ukoliko organizacija upošljava samo nekvalifikovane radnike veoma lako će se desiti da će se poslovi teško obavljati. Menadžeri su obrazovani i kvalifikovani u tome kako da analiziraju i unaprede organizaciju sa ciljem da ona nađe svoje mesto na kompleksnom i promenljivom tržištu. Sindikati su udruženja zaposlenih čiji je cilj održavanje i unapređivanje uslova rada, koji nastaju kao plod uspešnih odnosa poslodavaca i zaposlenih. Akcionari su vlasnici organizacije. To može biti pojedinac, grupa ljudi ili neka druga organizacija koja je pravni vlasnik dela ili cele organizacije. Oni ulažu svoje resurse sa ciljem ostvarivanja profita. Sve ove grupacije predstavljaju ljudske resurse i značajni su za poslovanje.

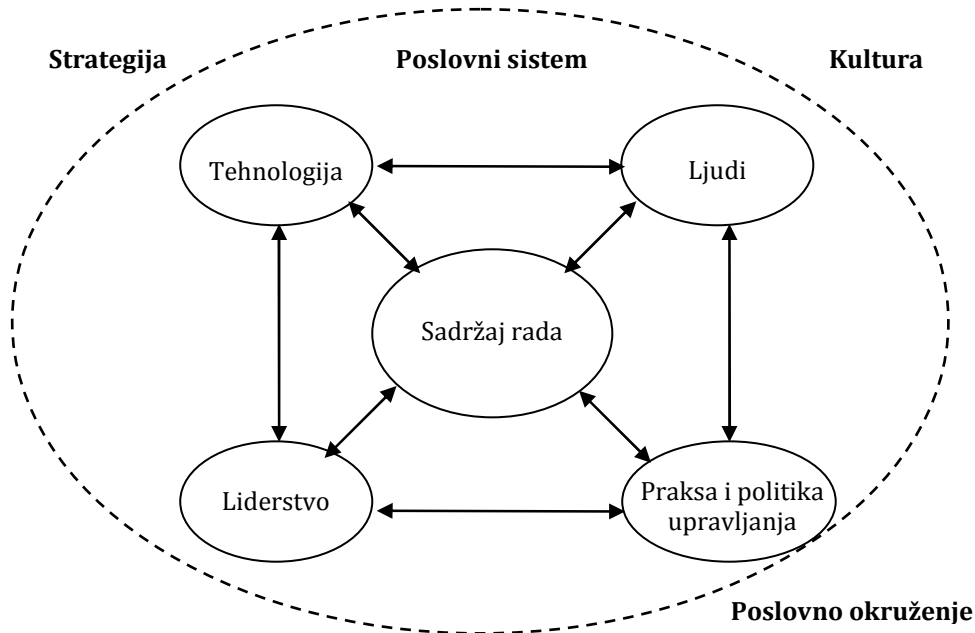
Upravljanje organizacijom je težak i složen posao. Mišljenje o tome koji je najbolji način da se organizuje i upravlja poslovnim aktivnostima se značajno menjalo u poslednjih 250 godina. To će se najbolje opisati kroz četiri različita tumačenja koja su postojala u prošlosti:

- Po Adamu Smitu (1776) „najveći napredak u produktivnoj snazi radnika, njihovim sposobnostima, veštinama i procenama koje se koriste u radu jeste posledica efekta podele rada“ (Davis i Taylor 1972)
- „Možda najkorisniji pojedinačni faktor u modernom naučnom menadžmentu je pojam radnih zadataka. Rad svakog radnika menadžment u potpunosti planira najmanje jedan dan unapred, i svaki radnik u većini slučajeva dobija kompletna pisana uputstva, u kojima se u detalje opisuju zadaci koje treba da obavi, kao i sredstva koja treba da koristi u radu .... prosečan radnik će raditi sa najvećim zadovoljstvom ako mu se svaki dan postave zadaci koje treba da obavi u određenom vremenskom roku“ (Taylor 1947)
- „Radnici ne funkcionišu najbolje i najkreativnije kada su pod strogom kontrolom menadžmenta, sa usko definisanim radnim zadacima i kada se smatraju kao neophodno zlo u poslovanju firme, već kada im se dodele veće odgovornosti, kad se ohrabruju da doprinose, i kada im se pomogne da budu zadovoljni na poslu“ (Walton 1985)
- „Organizacije počinju da sprovode radikalne korake u napuštanju koncepta radnih zadataka uopšte. Jedan faktor koji doprinosi smanjenju značaja tradicionalnog posla jeste porast upotrebe samoorganizujućih timova.... Iako uprava vodi ključnu ulogu u donošenju odluka o tome koje sposobnosti su neophodne za učešće u timu i koji pojedinci će činiti tim, uobičajeno je da se prepušta timu da odluči koji posao će se obavljati i kako će taj posao biti podeljen između članova. Kako tim evoluiru i članovi tima postaju sve više multi-disciplinarni, posao koji pojedinci obavljaju često se prilagođava ne samo poslovnim već i personalnim zahtevima“ (Lowler i Finegold 2000)

U poslednje tri dekade smo posebno svedoci značajnih promena u organizaciji i radu koji obavljaju njeni članovi, do kojih je najviše došlo zbog tehnoloških promena i globalne konkurencije. Izrazi kao što su namenska proizvodnja, reinženjering procesa proizvodnje, autsorsing, timski rad, proizvodnja just-in-time, pozivni centri, privremeni radnici, virtuelni timovi, tele-poslovanja i slično su samo neke od reči koje su ušle u jezik menadžmenta, i time označile na koji način su organizacije pokušavale da odgovore na promene. Došlo je do stvaranja sistema koji koordinišu i strukturiraju poslovne aktivnosti u organizaciji kao odgovor na tehnološke, ekonomske i društvene zahteve. Po Wall-u i Clegg-u (1998, 337) dizajn posla se odnosi na „specifikaciju sadržaja i metoda posla“, dok poslovne organizacije „obično predstavljaju širu perspektivu koja detaljnije povezuje poslove sa organizacionim kontekstom“. U skladu sa tim može-

mo da definišemo organizaciju rada kao „način kako se organizuju i koordiniraju poslovni zadaci u širem kontekstu poslovnog sistema“. Po Beer-u i ostalima (1985) i Sinaha i Van de Ven-u (2005) poslovni sistem je „odgovarajuća struktura povezanih podsistema koji uključuju sadržaj rada, tehnologiju, sposobnosti zaposlenih, stil liderstva i praksu i politiku upravljana“, kao što je prikazano na grafikonu 1.

Grafikon 1 – Organizacija poslovnog sistema



Izvor: prilagođeno po Beer i ostali (1985, str 570)

Prihvatanje sistemskog koncepta organizacije poslovanja ima brojne prednosti. Kao prvo on omogućava zajednički okvir za opisivanje mnoštva načina organizovanja i koordinacije radnih procesa koji su nastali tokom vremena u različitim okolnostima i koji zahtevaju upotrebu raznih terminologija. Sledeće, ovaj sistemski koncept prihvata da produktivnost rada neke poslovne organizacije nastaje kao rezultat kompleksnih odnosa između brojnih poslovnih podsistema. I na kraju, sistemski koncept uvažava postojanje interakcije sa okruženjem koje je u većoj meri definisano sa faktorima kao što su korporativna strategija, kultura, društvene norme, ekonomsko stanje, političke i pravne regulative.

Kako bi bolje shvatili sistemski koncept organizacije poslovanja, neophodno je analizirati njegove glavne komponente i njihove odnose.



*Sadržaj rada* – Osnova strukture svakog poslovnog sistema su zadaci i uloge koje obavljaju zaposleni na svojim radnim mestima – „sklop aktivnosti koje se preduzimaju u procesu razvoja, izrade i distribucije proizvoda, odnosno materijalnog i/ili informativnog dobra ili usluge“ (Sinha i Van de Ven, 2005). Možemo se fokusirati na ograničen broj osnovnih karakteristika sadržaja rada na koje ne utiču ostali aspekti sistema rada (npr. nagrađivanje) i koji su značajni kako za organizaciju tako i za zaposlene. Ove karakteristike obuhvataju područje rada, kontrolu, različitost, potrebe i povratne informacije koje su direktno povezane sa radnim zadacima. **Područje rada** varira u zavisnosti od horizontalne i vertikalne specijalizacije. Neki poslovi su horizontalno veoma specijalizovani tako da zahtevaju rutinske aktivnosti koje se često ponavljaju. Sa druge strane vertikalna specijalizacija znači da poslovi mogu biti kompleksni i da uključuju planiranje, donošenje odluka i visok nivo sposobnosti. **Kontrola** se odnosi na nivo kontrole koju zaposleni ima na svoj operativni aspekt rada kao što su brzina rada, određivanje rokova za obavljanje pojedinih aktivnosti ili usvajanje strategija. Diskreciono pravo koje zaposleni ima daje veliki psihološki značaj za zaposlene u smislu motivacije i zadovoljstva na poslu. **Različitost** se odnosi na aspekt posla koji pokazuje koji je nivo stabilnosti u poslovnim aktivnostima tokom vremena. U nekim poslovnim sistemima radnici na primer rotiraju radna mesta ili funkcionalne radne grupe dok sa druge strane u drugima sadržaj rada ostaje konstanta. Iako rotacija poslova povećava fleksibilnost i omogućava zaposlenima da koriste više sposobnosti i talenat, postoje kritičari koji smatraju da rotacija negativno utiče na stručnost u obavljanju radnih aktivnosti i na produktivnost (Hackman 2002). Kada govorimo o **potrebama** rada one mogu da se posmatraju kao fizičke potrebe, odnosno zahtevi, iako rastuća potreba za intelektualno-baziranim radom povećava zahteve koji su više intelektualni (kognitivni) u svojoj suštini. U slučaju uslužnih delatnosti, u poslednje vreme je sve veći uticaj stavova da ovi poslovi uključuju i potrebu za emocionalnom inteligencijom i da emocionalni zahtevi mogu postati veoma stresni, posebno kod poslova koji su kognitivno zahtevni (Glomb i ostali 2004). Emocionalno traženje može da nastane i kao posledica konflikta uloga gde se od zaposlenih zahteva da obavljaju više poslova koji imaju sukobljene ciljeve. Konflikt može nastati i kao posledica poslovnih i ostalih aktivnosti, posebno kod poslova sa dužim radnim vremenom (MacInnes 2005). U nekim poslovima i zadacima dolazi do automatskog generisanja **povratnih informacija** što omogućava zaposlenom da proceni koliko dobro obavlja posao. Sa druge strane, na nekim poslovima povratne informacije nisu automatizovane što dovodi do potrebe za pravljenjem sistema ocenjivanja rada. Iako sakupljanje povratnih informacija može biti veoma korisno i za organizaciju i za zaposlenog, osećaj da ste stalno pod prismotrom može dovesti do psihičkog poremećaja i lošeg uticaja na poslovanje (Stanton 2000).

*Tehnologija* – Sadržaj radnih aktivnosti i odgovornosti je pod velikim uticajem tehničkih i tehnoloških podsistema. Kao prvo, tehnologija radnog zadatka može direktno da utiče na mogućnost kontrole radnih aktivnosti (Mintzberg 1979). U veoma regulisanim i automatizovanim tehničkim sistemima, kao što su robotizovani pogoni ili automatski call centri mogućnost diskrecije u smislu načina kako se obavlja posao (brzina, redosled i sl.) praktično ne postoji. Pojedini tehnološki sistemi su u toj meri sofisticirani i kompleksni, da u potpunosti automatizuju kognitivne zahteve za radom, što za posledicu dovodi da zaposleni više nisu niti svesni posla koji obavljaju i koje su im radne uloge (Wall i ostali 2002). Različiti nivoi tehnološke unapređenosti dovode do toga da je kod nekih poslova u potpunosti moguće predvideti koji će biti rezultati rada korišćenjem pravila i standardnih operativnih procedura, dok sa druge strane kod ostalih priroda zahteva posla ne može uopšte da se predvidi rezultat rada.

*Liderstvo* – Stil liderstva (menadžera i supervizora) takođe može da oblikuje sadržaj rada i da ga poveže sa ostalim elementima poslovnog sistema. Na primer visok nivo autonomije u radu (prava na odlučivanje) može se koristiti kao zamena za transakciono ili transformativno ponašanje lidera (Whittington i ostali 2004). Nasuprot tome direktno uključivanje menadžera ili supervizora u proces alokacije zadataka zaposlenima, postavljanje dinamike rada i odlučivanje o metodima rada će direktno smanjiti nivo delokruga i diskrecije koju imaju zaposleni. Ukoliko su poslovi i zadaci visoko specijalizovani postoji potreba da prva linija menadžmenta deluje kao mehanizam za povezivanje i koordinaciju aktivnosti drugih pojedinaca. Ako dolazi do grupisanja povezanih aktivnosti i zadataka u okviru jednog posla, ili odgovornog radnog tima, onda će potreba za koordinativnim aktivnostima prve linije menadžmenta biti značajno manja.

*Ljudi* – Uspešno obavljanje bilo koje grupe poslovnih aktivnosti je direktno zavisno od nivoa posvećenosti poslu i sposobnosti koje ispoljavaju zaposleni. Znanja, veštine i sposobnosti koje zaposleni ispoljavaju ili su spremni da koriste stvaraju mogućnosti ili prave smetnje u specijalizaciji i povećavanju sadržaja rada. Radne uloge često ne kapitalizuju u potpunosti postojeća znanja, sposobnosti i talente zaposlenih (Morrison i ostali 2005). Zaposleni takođe mogu sa različitim nivoom sigurnosti da pristupaju proširenim i obogaćenim radnim zadacima, kao što i kulturne vrednosti i verovanja mogu da oblikuju stavove o različitim formama organizacije rada.

*Praksa i politika upravljanja* – Na kraju svaka grupacija poslova i odgovornosti mora biti praćena sa spektrom odgovarajućih praksi i politike upravljanja. Već duže vremena naučnici prepoznaju činjenicu da su

različiti pristupi poslovnim sistemima često povezani sa različitim „hrpama“ praksi upravljanja ljudskim resursima (npr. Pil i Mac Duffie 1996). Modeli timske efektivnosti uobičajeno označavaju faktore kvalitetnog organizacionog konteksta (obuka, informacije i sistemi nagrađivanja) kao ključne inpute u efektivnom timskom radu. U drugoj literaturi o upravljanju ljudskim resursima, vrednosti rigoroznih tehnika odabira, nesigurnost zarade, intenzivna obuke i razvoj, garancije za ostanak na poslu i ostali metodi pritiska na radnike su pod oštrom kritikom (npr. Pfeffer 1998 i O'Reilly i Pfeffer 2000).

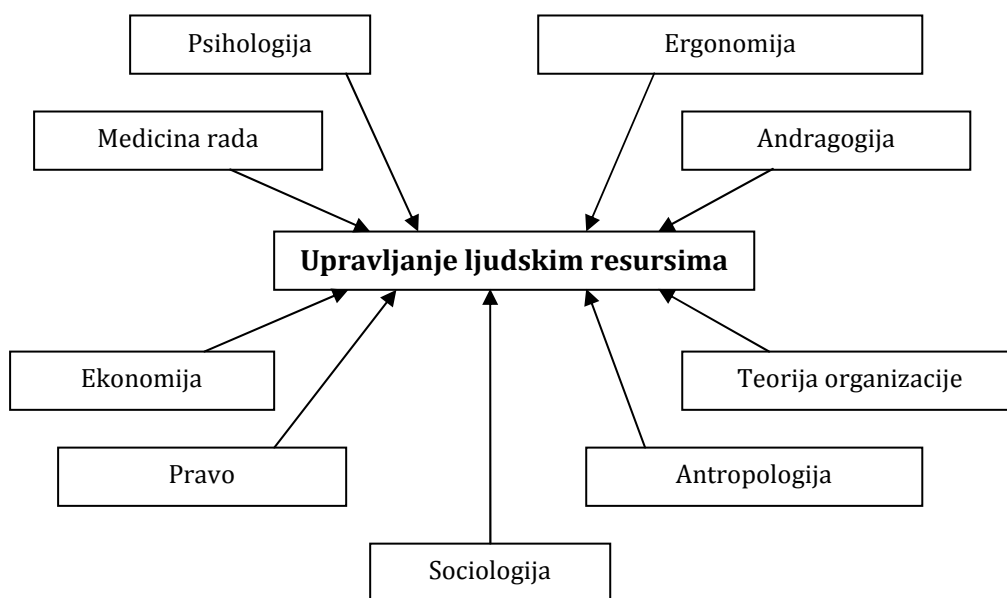
### 1.3 Generički procesi u upravljanju ljudskim resursima

Kao što je već napomenuto, poslednjih 250 godina smo svedoci velikih promena u upravljanju poslovnim aktivnostima. Organizacija je prestala da bude isključivo središte ekonomskih aktivnosti, već je prerasla u strukturu u kojoj zaposleni rade i nalaze sopstvenu sigurnost, mogućnost napredovanja u karijeri i sredstva za zadovoljavanje svojih potreba, kako poslovnih tako i privatnih. Ipak, u razvoju organizacije ne postoji **status quo**, te smo svedoci da ni sadašnje stanje nije održivo. Danas smo svedoci velike različitosti u pogledu veličine i oblika organizacije, a posebno novih pristupa obavljanju radnih aktivnosti. Organizacije postaju sve manje i nepouzdanije. Preduzetnici više nisu u mogućnosti da stvaraju dugoročne poslove, već se suočavaju sa tržišnim stanjem gde su novi poslovi kratkog veka i uglavnom traju dve do tri godine nakon čega dolazi do gašenja ili prodaje. U velikim organizacijama dolazi do smanjivanja broja zaposlenih i pojave drugih načina obavljanja poslovnih aktivnosti kao što su ugovori o privremenom angažovanju ili outsorsingu. Kao posledica toga se osamdesetih godina XX veka pojavljuje pojam upravljanje ljudskim resursima koja obuhvata tri oblasti: naučnu disciplinu; organizacionu upravljačku funkciju; i odnos prema ljudskom faktoru u organizaciji (Pržulj 2007, str 12-14). Kao naučna disciplina upravljanje ljudskim resursima je nastalo integrisanjem spoznaja različitih nauka koje su se na neki način bavile pitanjem ljudi i organizacije što je prikazano na grafikonu 2.

Cilj naučne discipline upravljanja ljudskim resursima jeste utvrđivanje zakonitosti ponašanja zaposlenih i stvaranje osnovnih naučnih pretpostavki, metoda i postupaka uspešnog integrisanja i razvijanja ljudskih potencija za ostvarivanje kako organizacionih, tako i ciljeva pojedinaca.

Upravljanje ljudskim resursima nije naučna disciplina isključivo teoretskog karaktera. Ona je orijentisana na praksu i praktičnu primenu naučnih saznanja sa ciljem unapređivanja organizacione prakse, korišćenja maksimuma od ljudskih resursa i ostvarivanja ciljeva organizacije, koji su prevashodno orijentisani na ostvarivanje profita.

Grafikon 2 – Teorijski izvori upravljanja ljudskim resursima



Izvor: Pržulj (2007), str. 13

Mnogi kritičari razvoja „upravljanja ljudskim resursima“ su verovali da je taj novi pristup koji je formiran početkom osamdesetih godina XX veka nije suštinska promena. U početku on i nije bio ništa drugo da samo promena naziva personalnog menadžmenta u upravljanje ljudskim resursima. Stvarne promene su nastale kada se shvatilo da organizacije nisu nepromenljive tvorevine, već razvojne celine koje u suštini predstavljaju samo jedan proces u poslovanju. Time se došlo do drugačijeg shvatanja uloge menadžera ljudskih resursa koji kao svoje osnovne zadatke sve manje imaju sklapanje ugovora o zaposlenju a sve više ugovore o radu. Ključna razlika ove dve vrste ugovora leži u tome što se zahteva da sam posao bude što lakši i fleksibilniji radi smanjenja troškova na dugi rok, uz fokusiranje na aktivnosti koji su izvor konkurentne prednosti (Torrington i ostali 2004).

Po Schuleru (2000) upravljanje ljudskim resursima predstavlja osnovu komparativnog, međunarodnog i strategijskog menadžmenta ljudskih resursa i obuhvata aktivnosti upravljanja ljudima, politiku i praksu koju firma koristi u cilju ostvarivanja veće konkurentnosti na tržištu, sa jedne strane, i sve promenljive snage koje organizacija mora da prepozna i da odgovori na njihove izazove kako bi osigurala sopstveni položaj i konkurentnost u dužem vremenskom periodu, s druge strane.

Jedna od kompleksnijih definicija koji je Dessler (2007) izneo je da upravljanje ljudskim resursima predstavlja politiku i praksu rukovođenja zaposlenima, koje pored ostalog obuhvataju:

- analizu posla (utvrđivanje prirode posla svakog zaposlenog),
- planiranje posla i regrutovanje kandidata za posao,
- usmeravanje i obuku novih zaposlenih,
- procenu učinka,
- upravljanje radnicima i platama,
- pružanje podsticaja i beneficija zaposlenima,
- komunikaciju (intervjuisanje, savetovanje, kažnjavanje),
- obuku i usavršavanje zaposlenih i
- stvaranje posvećenosti kod zaposlenih.

Iako je doskorašnja praksa bila da se aktivnosti ljudskih resursa organizuju po funkciji, kao što je evidentiranje osoblja, briga o nagrađivanju i radnim odnosima, u skorašnjim studijama se sve više iznosi novo shvatanje, po kojem je upravljanje ljudskim resursima polazna tačka koja pruža podršku u organizaciji, igra ulogu serviseru i usklađuje mnogobrojne razlike među ljudima. Po Torringtonu (2004) termin upravljanje ljudskim resursima se može podeliti na dve osnovne funkcije. Jedna je tradicionalna i nasleđena od personalnih menadžera i obuhvata nekoliko različiti ciljeva kao što su:

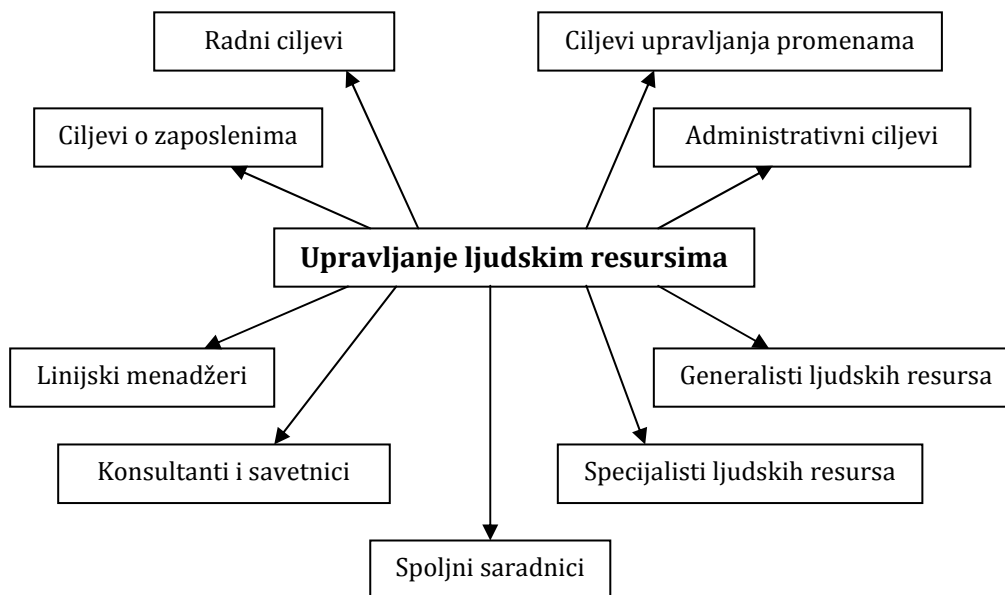
- ciljevi koji se odnose na zaposlene,
- ciljevi koji se odnose na rad,
- ciljevi koji se odnose na upravljanje promenama i
- administrativne ciljeve.

Menadžeri ljudskih resursa se bave obezbeđivanjem dovoljnog broja odgovarajućih ljudi za organizaciju, kako bi ona bila u mogućnosti da koristi kvalitete ljudskih resursa koji su joj potrebni. Između ostalog to uključuje formiranje organizacione strukture, definisanje neophodnih kadrova za obavljanje posla i odabir ljudi koji će te poslove obavljati. Kada obezbede ljudske resurse, menadžeri se bave motivacijom i posvećenošću poslu tih ljudi. To se postiže kroz obuku i razvoj, sistemima nagrađivanja i pregovorima sa sindikatima ako ih ima u organizaciji. Treća aktivnost u ovoj funkciji jeste pozicioniranje same službe upravljanja ljudskim resursima u organizaciji sa ciljem efektivnog upravljanja promenama. Promene u današnje vreme nisu više isključivo vezane za spoljašnje uticaje, već su postale sastavni deo svakodnevnog poslovanja. One se mogu pojaviti u raznim oblicima, ali su uglavnom strukturalne i zahtevaju reorganizaciju aktivnosti ili uvođenje novih ljudi u određene uloge. Ključne aktivnosti se odnose na angažovanje i razvoj zaposlenih koji imaju sposobnost da vode (lideri) i pokreću proces promena i uspostavljanje sistema nagrađivanja koji će biti potpora tim promenama. Poslednja

aktivnost u ovoj funkciji jeste administrativnog tipa i sprovodi se da bi pomoglo dobro vođenje organizacije. To obuhvata sakupljanje podataka o zaposlenima, merenje njihovih rezultata rada, usklađivanje sa zakonskom regulativom i slično.

Što je organizacija veća time raste i potreba za većim brojem ljudi angažovanih u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Povećava se i značaj uloge koju obavljaju u obučavanju i razvoju. Iako se za taj posao uglavnom angažuju spoljni saradnici, u okviru organizacije uglavnom postoje stručnjaci koji se bave razvojem menadžmenta. U novijoj literaturi ti ljudi se nazivaju konsultanti, za razliku od prethodnih naziva referent ili menadžer. Oni obučavaju linijski menadžment do tog nivoa da mogu samostalno da određuju obuku kakvu oni žele za svoje zaposlene umesto da se organizuju standardizovani kursevi. Pored ove uloge stručnjaci „specijalisti“ iz odeljenja upravljanja ljudskim resursima se bave i regrutovanjem, selekcijom, zdravljem zaposlenih, sigurnošću i uslovima rada, kompenzacijama, beneficijama i planiranjem ljudskih resursa. Ukoliko je organizacija manja, onda se retko postavljaju specijalisti. Poslove obavljaju „generalisti“ ljudskih resursa koji samostalno ili u manjim timovima obavljaju sve gore navedene funkcije. U većim organizacijama takođe postoje generalisti, ali njihova uloga je značajno drugačija i odnosi se na pitanja višeg nivoa razvojne politike. Sve gore navedeno se najbolje može videti na grafikonu 3.

*Grafikon 3 – Generičke uloge odeljenja za upravljanje ljudskim resursima*



*Izvor: Torrington i ostali (2004)*

Druga funkcija po Torringtonu - odnos prema ljudskom faktoru u organizaciji - se može posmatrati kao filozofija koja se tiče izvršavanja organizacionih aktivnosti orijentisanih na same ljude i koja je za savremenu organizaciju efektivnija od personalnih menadžera. Pošto je došlo do promena u načinu funkcionisanja organizacije, i kako se pojavila potreba za drugačijim pogledom na ljudske resurse, pojavila se i potreba da odeljenje za upravljanje ljudskim resursima samo sebe transformiše i prilagodi novim tržišnim uslovima.

Za razliku od personalnih menadžera koji se bave zaposlenima kao faktorom proizvodnje, uloga menadžera ljudskim resursima je usredsređena na potencijal razvoja zaposlenih kao resursa organizacije. Dok su personalni menadžeri retko u stvarnosti bili menadžeri i bavili su se isključivo korišćenjem postojeće radne snage, nova uloga koju su dobili menadžeri ljudskih resursa je usmerena ka potrebama menadžmenta za obezbeđivanjem, angažovanjem i razvojem ljudskih resursa, koji mogu, ali ne moraju biti stalno zaposleni, već mogu biti i pojedinci angažovani za privremeno obavljanje pojedinih poslova.

*Tabela 2 – Uporedni prikaz personalnog menadžmenta sa upravljanjem ljudskim resursima*

<b>vrsta</b> <b>kriterijum</b>	<b>Personalni menadžment</b>	<b>Upravljanje ljudskim resursima</b>
Perspektiva vremena i planiranja	Kratkoročno, reaktivno, ad hoc, marginalno	Dugoročno, preventivno, strateški, integrativno
Psihološki odnos	Poslušnost	Posvećenost
Sistemi kontrole	Spoljašnja kontrola	Samokontrola
Perspektiva odnosa zaposlenog	Pluralistička, kolektivna, niži stepen poverenja	Unitaristička, individualna, visok stepen poverenja
Uobičajene strukture i sistemi	Birokratski, centralizovani, formalne i definisane uloge	Organski, prenosivi, fleksibilne uloge
Kriterijum evaluacije	Minimiziranje troškova	Maksimalna iskorišćenost ljudskih resursa

*Izvor: Prilagođeno po Torrington i ostali (2004)*

Ovakva aktivnost HRM je bazirana na tražnji, a ne na ponudi i zahteva angažovanje HR specijalista u preventivnom pristupu potencijalnim problemima u organizaciji. Njihov rad se bazira na planiranju, nadgledanju i kontroli, a ne na posredovanju između zaposlenih i uprave organizacije.

Potencijalni problemi se unapred rešavaju na najvišim nivoima menadžmenta organizacije, a ne sa zaposlenima ili predstavnicima sindikata kada već nastanu. Razlika između klasičnog personalnog menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima je prikazana je u tabeli 2.

Kako se ne bi došlo u zabludu da je proces promena okončan sa promenom naziva personalni menadžment u upravljanje ljudskim resursima, bitno je naglasiti da u raznim istraživanjima često dolazi do pominjanja izraza ljudski kapital. Ljudski kapital jeste korak dalje u posmatranju svih zaposlenih i potencijalnih radnika neke organizacije. Ukoliko se na zaposlene gleda kao na kapital, onda je potpuno razumljivo da je ulaganje u njih nešto što je vredno analize, i naravno da je predmet akumulacije kapitala. Kao uvod u sledeće poglavlje možemo dati poređenje koje se vidi u tabeli 3.

*Tabela 3 –Evolucije naziva celine i zaposlenih koja obavljaju poslovnu aktivnost rukovođenja ljudima*

<b>evolucija</b>	<b>poređenje sa o brazovanjem</b>
bez funkcije	bez obrazovanja
personalni	srednja škola
ljudski resursi	visoko obrazovanje
ljudski kapital	učenje tokom čitavog života

*Izvor: Sopstvene analize*



## 2.

---

### Oblici ulaganja u ljudske resurse

Dugoročno posmatrano učešće ljudskog kapitala u ukupnom kapitalu zavisi od udela znanja koje pojedinci stiču, njihovih veština, kompetentnosti i drugih atributa. Pri tome, najbitnije je upravljanje stečenim znanjem i njegovim dodatnim uvećavanjem odnosno akumulacijom. Za razumevanje baze ljudskog kapitala, neophodno je razumevanje stvaranja različitih vrsta znanja od detinjstva pa do odraslog uzrasta. Investicija u ljudske resurse zahteva shvatanje ljudskog života u širem spektru postojanja, uključujući porodicu, školu i rad (OECD, 1998).

Više je razloga zbog kojih se ulaganje u stvaranje ljudskog kapitala u poslednje vreme često spominje u raspravama o ekonomskoj politici. Kao prvo, ono je jedan od faktora važnih za stvaranje savremenih privreda zasnovanih na znanju, pa se kao takav ističe u strateškim dokumentima kao što je Lisabonska strategija (European Union, 2000). Dalje, uz pozitivan uticaj za rast i razvoj, obrazovanje se ističe kao prioritet ekonomske politike i zbog njegovog potencijala za "socijalno uključivanje", odnosno za pružanje dodatnih prilika isključenima, nezaposlenima i siromašnima. Drugim rečima, često se smatra kako se bržim preusmeravanjem i ekspanzijom formalnog i neformalnog obrazovanja mogu smanjiti problemi visoke nezaposlenosti i sve veće društvene polarizacije u razvijenim zemljama (to se posebno ističe u Evropskoj strategiji zapošljavanja (European Union 2003 i OECD 1996). Konačno, reč je o ulaganjima koja angažuju značajna finansijska sredstva, u proseku skoro 6% BDP-a u članicama OECD-a, pa je zato važno znati da li je društveni povrat tih ulaganja bar jednak povratu alternativnih ulaganja.

Obrazovanje danas predstavlja veoma značajan faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje i organizacija i deo je strategije investiranja u ljudske resurse, koja je opet, deo strategije upravljanja ljudskim resursima. Obrazovanje se može posmatrati u širem i užem smislu. U užem smislu podrazumeva se obrazovanje koje se stiče u obrazovnim ustanovama i koje se definiše kao formalno obrazovanje. Ono podrazumeva aktivnosti koje se sastoje od formiranja, sticanja opštih ili specijalističkih znanja, oslanjajući se pri tome na bitan instrument sticanja tih znanja, a to su škole i fakulteti. Obrazovanje u širem smislu, obuhvata i drugi tip obrazovanja, koje se odnosi na neformalno obrazovanje. Ono nije vezano za obrazovnu ustanovu i obuhvata sve fenomene koji su van specifičnih kanala formi-

ranja ljudi sa određenim znanjima, a koji isto tako utiču na ponašanje, stavove, način razmišljanja i na sam kvantitet i kvalitet znanja. Obrazovni uticaj u ovom slučaju se javlja kao posledica uticaja porodične sredine, kao posledica profesionalnog iskustva ili kao rezultat veoma širokog uticaja same društvene sredine u kojoj se pojedinac nalazi. Obrazovanje se ističe kao važan potencijal ekonomskog rasta.

Doprinos rada privredi, meren proizvodnom sposobnošću ljudi, danas je daleko veći nego sve druge forme bogatstva uzete zajedno, jer investicija je veoma velika, a ljudi investiraju u sebe. U ranijem periodu, rad i kapital su uzimani kao osnovni faktori proizvodnje, gde je faktor rada predstavljao samo prost broj izvršilaca, odnosno bio je kvantitativni pokazatelj. Takvo shvatanje faktora proizvodnje je pogrešno. Obrazovanje i učenje su deo samog čoveka, i izražavaju se kao kapital, odnosno resurs zato što predstavljaju izvor povećanja vrednosti organizacije i zaposlenih. To nam govori da je ulaganje u ljudske resurse u istoj meri investicija kao i izgradnja fabrike ili mosta.

Razlike između ulaganja u ljudski u odnosu na materijalni kapitala je više u pogledu nivoa rizika nego u pogledu vrste investicije. Jedna od razlika se odnosi na veći značaj oportunitetnih troškova za koncept ljudskih investicija. Druga razlika odnosi se na stepen rizika, koji je mnogo veći kada se radi o ljudskim investicijama, prvenstveno zbog dužine trajanja. Treća se odnosi na nemogućnost povlačenja investicija u ljudske resurse, odnosno jednom učinjena pogrešna investicija u ljude ostaje nepovratna i izgubljena investicija. Ljudski kapital se ne može prodavati, pošto je čovek neodvojiv od njegovog znanja. Dok je ranije rad prihvatano samo kao kvantitativni faktor, danas se sve više posmatra kao kvalitativan faktor koji utiče na razvoj društva u celini.

Efekti koji se mogu očekivati od ulaganja su bolje radne navike i napori, veća disciplina i pouzdanost, bolje zdravstveno stanje kao rezultat boljeg načina života, brža adaptabilnost na promene i u slučaju potrebe povećana mobilnost novonastalih produktivnih ljudi sa novim znanjima i veštinama.

Investiranje u ljudski kapital je srce strategije OECD zemalja za promociju ekonomskog prosperiteta, pune zaposlenosti i socijalne kohezije. Pojedinci, organizacije i nacije sve više shvataju da su visok nivo znanja, veština i kompetencija esencijalni za njihovu sigurnost i uspeh.

Ljudski resursi su u savremenoj teoriji definisani kao ključni faktor proizvodnje sa ekonomskog stanovišta. Posmatranje ljudskih resursa podrazumeva različite ljudske attribute, kao što su znanje, veštine, kompetencije i druge attribute ostvarenih individua koje su relevantne za ekonomsku

aktivnost. Termin ljudski atributi znači da se ne uzima u obzir samo nivo na kojem je osoba edukovana, već i veštine kojima osoba raspolaže a proizvodno su korisne. Elementi kao što su timski rad, entuzijazam, motivacija i otvorenost za nove ideje su veoma važni u pogledu kognitivne sposobnosti direktno povezane sa znanjem.

Proces ulaganja u ljudske resurse koji dovodi podizanja nivoa kvaliteta ljudskog kapitala bi se mogao predstaviti sledećim redosledom:

- Dobrovoljno predškolsko obrazovanje
- Obavezno osnovno obrazovanje
- Obavezno i neobavezno srednjoškolsko obrazovanje
- Visoko obrazovanje
- Obuka
- Razvoj zaposlenih
- Razvoj talenata – stvaranje menadžera
- Svih sedam navedenih koraka je istovremeno praćeno uticajem okruženja

U knjizi se neće posmatrati ostale vrste ulaganja u ljudske resurse koji se knjigovodstveno mogu evidentirati kao trošak zarada, odnosno same zarade, beneficije i socijalni programi.

## **2.1 Formalno obrazovanje i okruženje**

Neka od aktuelnih istraživanja su fokusirana na rano obrazovanje kao vid ulaganja. Mnogi kreatori politike smatraju inicijativu za rano obrazovanje isključivo kao strategiju o kojoj se staraju škole. Danas, ekonomski stručnjaci dopunjuju takav stav: novi dokazi pokazuju da se ulaganje u rano obrazovanje može smatrati kao strategija privrednog razvoja.

Loncik i Grunewald (2003) su objavili studiju u kojoj su analizirali povrat na ulaganja u rano obrazovanje u Minesoti, koja su naknadno korišćena kao osnova za primenu u najvećem broju država u SAD. Po njima ulaganje u rano obrazovanje u poređenju sa ostalim oblicima državnih ulaganja obezbeđuje povrat na ulaganje koje je daleko veći od najvećeg broja ostalih javnih projekata koji se smatraju za bitne u privrednom razvoju. U analizi nekoliko tekućih projekata dobijeni su rezultati koji pokazuju da je povrat na investicije 16% od kojih 80% odlazi na društvo i 20% na pojedince. U nekim projektima navodi se da je povrat na investicije dostigao neverovatnih 800% kao što je „Perry Preschool“.

Heckman (2004) koji je dobitnik Nobelove nagrade, takođe je posvetio deo svog rada stvaranju naučnih osnova za ocenu uticaja obrazovanja na privredni razvoj. Ključni nalazi studije govore o tome da su kognitivne i nekognitivne sposobnosti bitne za produktivnu radnu snagu, i da se

nedostaci koji nastaju u mladosti teško ispravljaju kasnije. Pošto se sposobnosti akumuliraju od rane mladosti, ulaganje u malu decu je ulaganje u buduću produktivnost i javnu bezbednost.

Kao odgovor na zahtev tržišta rada gde su realne zarade visoko-obrazovanih i visokokvalifikovane radne snage porasle, a realne zarade niže kvalifikovanih i niže obrazovanog kadra smanjene, ponovo se pojavljuje interes za politiku koja može da ojača kreiranje socijalno produktivnog znanja u privredama širom sveta. Političari i sociolozi često izražavaju zabrinutost oko političkih i socijalnih posledica rasta ekonomske nejednakosti. Nazire se konsenzus gde bi se povećanjem stručnosti i znanja nekvalifikovanih ljudi oni uključili u modernu privredu i tako se smanjila nejednakost, kao što bi i povećanje ponude kvalifikovanije radne snage pomoglo smanjenju razlike u visini zarada.

Teorija ljudskih resursa ulaganje u obrazovanje vidi kao rezultat dobrovoljne odluke pojedinaca koji očekuju određeni povrat za uloženo vreme i sredstva. U skladu sa time, samo povećanje ulaganja javnih sredstava u obrazovanje nije dovoljno za automatsko povećanje broja ljudi koji odluče da se obrazuju, već je potrebno obratiti pažnju na privatni povrat ulaganja u obrazovanje, odnosno na diskontovanu vrednost budućih zarada i sadašnje troškove obrazovanja. Pojednostavljeno, povrat ulaganja u obrazovanje zavisice od njegovih troškova i budućih nadničnih premija. Empirijska istraživanja potvrđuju takva gledišta i zaista potvrđuju da se u zemljama s višim stopama povrata ulaganja u obrazovanje može očekivati da će se više osoba odlučiti za visoko obrazovanje.

Školovanje se u osnovi može podeliti na obavezno i neobavezno. Obavezno školovanje u većini zemalja sveta traje između 8 i 12 godina i obuhvata osnovno obrazovanje i eventualno deo ili celokupno srednjoškolsko obrazovanje. Neobavezno školovanje se danas uglavnom odnosi na visoko i posle diplomsko obrazovanje. Tendencija je da se produžava trajanje obaveznog školovanja, iako je to više u formi državnog finansiranja školstva, putem subvencija ili omogućavanja besplatnog školovanja za deo ili celokupan fond učenika. Javno finansiranje je tradicionalni način koji se koristi u većini zemalja da se promoviše nastavak školovanja nakon obaveznog programa. Što se tiče srednjih škola skoro sve zemlje preuzimaju troškove akademskog finansiranja, dok za visoko obrazovanje subvencije države se kreću u rasponu od 50% koliko one iznose u Japanu, Koreji ili SAD do skoro 100% u nekim Evropskim zemljama kao što su Austrija, Danska, Holandija ili Švajcarska (Blondal, Girouard i Wagner 2001).

Bez obzira na produženje prosečnog trajanja školovanja i porast broja osoba sa visokim obrazovanjem, u razvijenim tržišnim privredama u poslednjih tri decenije je zabeležen rast nadničnih premija obrazovanih rad-

nika. Tako je u SAD-u od početka 1980-ih godina zabeležen rast povrata ulaganja u obrazovanje, dok se u zemljama članicama EU-a takva tendencija beleži od kraja iste decenije, odnosno od početka 1990-ih godina. Denny, Harmon i Lydon (2001) zaključuju kako je u većini empirijskih istraživanja utvrđeno da su međunarodne razlike u povratu ulaganja u obrazovanje posledice strukturnih karakteristika nacionalnih privreda, dok njihova veća otvorenost nije imala vidljivog uticaja na distribuciju dohodaka, što potvrđuje i njihovo istraživanje. To znači da se porast premija na obrazovanje može pripisati najviše brzom tehnološkom razvoju, odnosno usvajanju informacionih i telekomunikacionih tehnologija, što je dovelo do rasta tražnje za obrazovanim radnicima. Iako rasprava o uticaju trgovine u odnosu na uticaj tehnologije još nije završena, Desjonqueres i ostali (1999) posebno naglašavaju tri činjenice koje se pojavljuju u toj literaturi. Kao prvo, porast bonusa za obrazovanje u smislu uvećanih zarada bio je praćen porastom učešća visokoobrazovanih radnika u svim sektorima, a ne samo u onima koji intenzivno zapošljavaju visokoobrazovane radnike. Kao drugo, bonusi su porasli u svim zemljama. Konačno nije primetan znatan pad relativnih cena proizvoda za čiju se proizvodnju intenzivno koristi slabije kvalifikovan rad. Nijedna od te tri činjenice ne podržava tezu da je rast bonusa za obrazovanje u znatnijoj meri bio posledica jeftinog uvoza roba u čijoj proizvodnji pretežno rade manje kvalifikovani radnici.

Ekonomika obrazovanja je relativno nova oblast, koja je u svojoj 40-ogodišnjoj istoriji generisala veliki broj hipoteza, empirijskih istraživanja i laureata Nobelovih nagrada. Na žalost, u praksi nema šire primene zasnovane na naučnim istraživanjima. Širom sveta, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju, Ministarstva obrazovanja se ponašaju kao da ekonomika obrazovanja ne postoji, što je slučaj i sa međunarodnim organizacijama koje su zadužene za obrazovanje. I pored toga ovde su analizirana neka dostignuća ove oblasti.

Povrat investicija u obrazovanje baziran na teoriji ljudskog kapitala se procenjuje od kasnih 50-ih godina prošlog veka. Mnoga istraživanja širom sveta u periodu od prethodnih 50 godina, kao i procene na osnovu ekonometrijskih tehnika podržavaju teoriju ljudskog kapitala (Psacharopoulos i Patrinos 2002). Murphy i Welch (1992) tvrde da porast razlika u nadnicama koji je nastao u osamdesetim i devedesetim godinama XX veka je u mnogim zemljama obnovio interesovanje za procenu povrata na ulaganja u obrazovanje. U osnovi, povrat se može podeliti na društveni povrat, odnosno korist koju društvo dobija od ulaganja u obrazovanje ljudi, i „privatni povrat“, odnosno korist koju pojedinci dobijaju kroz sopstveno obrazovanje. Povrat na investicije u obrazovanje za jednu dodatnu godinu je prikazan u tabeli 4.

*Tabela 4 – Povrat na investicije za jednu godinu obrazovanja (1994-2001)*

Region	Društveni povrat na investicije (%)			Privatni povrat na investicije (%)		
	Osnovno	Srednje	Visoko	Osnovno	Srednje	Visoko
Azija*	16.2	11.1	11.0	20.0	15.8	18.2
Evropa, Bliski Istok, Severna Afrika*	15.6	9.7	9.9	13.8	13.6	18.8
Latinska Amerika	17.4	12.9	12.3	26.6	17.0	19.5
OECD	8.5	9.4	8.5	13.4	11.3	11.6
Subsaharska Afrika	25.4	18.4	11.3	37.6	24.6	27.8
Svetski prosek	18.9	13.1	10.8	26.6	17.0	19.0

\* bez zemalja članica OECD

Izvor: Psacharopoulos 2004

U proseku, povrat za jednu dodatnu godinu obrazovanja je 10%. Najveći prosečan povrat je u zemljama Latinske Amerike i u Subsaharskoj Africi, što je logična posledica niske stope obrazovanja u tim regionima. Kao što je vidljivo u tabeli privatni povrat je veći od društvenog. Glavni razlozi su postojanje javnih subvencija u obrazovanju i činjenica da društvena stopa povrata ne obuhvata i javnu korist, koja je teško merljiva. Bilo je brojnih pokušaja da se izračuna vrednost društvenih koristi, odnosno eksternalija, ali su rezultati dosta varirali. Eksternalije su veoma teško merljiva kategorija iz razloga što ih je teško identifikovati. Ukoliko bi ipak uspeali da ih obuhvatimo, vrlo verovatno bi se pokazalo da je društveni povrat na investicije u obrazovanju veći nego privatni. Mora se napomenuti da se podaci izneti u tabeli 4 odnose isključivo na investicije u obrazovanje u školskom uzrastu. Ukoliko bi poredili podatke o privatnom povratu na ulaganje u obrazovanje u starijem uzrastu, dobili bismo potpuno različite pokazatelje, što se može videti u tabeli 5.

*Tabela 5 – Privatni povrat ulaganja u visoko obrazovanje po uzrastu (u %)*

Zemlja	40 godina	45 godina	50 godina
SAD	8,9	6,7	3,5
Japan	0,9	-3,0	-10,5
Nemačka	-1,5	-9,7	-23,0
Francuska	7,3	1,9	-11,4
Italija	0,4	-4,1	-21,6
Velika Britanija	11,1	8,8	5,5
Kanada	1,0	-3,0	-10,5
Švedska	3,9	0,6	-7,5

Izvor: Blondal i ostali (2001)

Razlozi za niži povrat na ulaganje mogu da leže u sledećim činjenicama:

- Oportunitetni troškovi su značajno veći za starije ljude prevashodno zato što oni moraju napustiti ili smanjiti vreme provedeno na poslu
- Eventualni povrat u vidu većih primanja nakon završetka visokog obrazovanja je veoma nesiguran za starije ljude, pošto nije sigurno da će dobiti odgovarajući posao
- Odrasli neće imati pristup subvencijama kao mladi
- Kraći je vremenski period do penzionisanja u kome se treba iskoristiti ulaganje u obrazovanje

U praksi postoje primeri da su Vlade ili ostale agencije pojedinih zemalja finansirale studije o povratu na ulaganja u obrazovanju, što je vodilo do donošenja makroekonomske politike o organizovanju i finansiranju obrazovnih reformi. To je bio slučaj u Velikoj Britaniji kada se sprovodila reforma srednjoškolskog obrazovanja ili u Australiji pri reformi visokoškolskog obrazovanja. Ovde se mora napomenuti da u najvećem broju zemalja sveta Vlade ili relevantne organizacije nisu niti upoznate sa činjenicom da je ulaganje u obrazovanje i povrat na takve investicije merljiva kategorija, tako da se strategije reformi obrazovanja sprovede bez takvih podataka.

Iznad svega, dostupnost ovakvih podataka je odličan indikator produktivnosti obrazovanja i podrška pojedincima da ulažu u svoj sopstveni ljudski kapital. Javna politika bi trebala da koristi ove podatke u dizajniranju politike podrške za promociju ulaganja porodica sa niskim prihodima u obrazovanje.

Obrazovni sistem je neophodno gledati u širem svetlu kako bi se došlo do sistema u kome se kvalifikacije ljudi stvaraju na takav način da bolje odgovaraju modernoj privredi. Trenutna praksa u obrazovanju i kvalifikovanju ljudi za neki posao se zasnivaju na osnovnim, pogrešno nastalim standardima o načinu kako se stvaraju društveno korisna znanja. Kreatori takve politike sve posmatraju kroz prizmu stečenog znanja koje se proverava raznim vrstama testova bez osvrta na socijalna znanja, samodisciplinu i razna nekognitivna znanja koja omogućavaju uspeh u životu. Preokupacija sa kognitivnim i akademskim "intelektualcima" koji svoje kvalitete mere rezultatima na testovima na kojima nema socijalne prilagodljivosti i motivacije dovodi ozbiljno u sumnju vrednovanje mnogih ulaganja u razvoj ljudskih resursa.

Konvencionalna znanja koja zastupaju političari, obrazovani pojedinci, čak i mnogi naučnici – posebno profesori u obrazovnim ustanovama – stavlja formalne obrazovne institucije na centralno mesto u procesu stva-

ranja potrebnih znanja u modernoj privredi. Ona poriče presudnu ulogu okruženja, odnosno porodice i organizacija u podizanju nivoa znanja i mnogih drugih sposobnosti koje su neophodne u modernoj privredi. Popularne diskusije o kreiranju znanja skoro uvek se fokusiraju na ulaganje u školstvo ili na obrazovne reforme, a zanemaruju bitne neformalne izvore kreiranja znanja, koji podjednako, ako ne i više, utiču na stvaranje raznih sposobnosti koje su potrebne u modernoj privredi (Zubović 2007).

Od vremena publikacije *Coleman Report* (1966) saznali smo da porodica i okruženje, a ne samo škola, imaju ključnu ulogu u motivaciji i podizanju nivoa obrazovnog uspeha (mereno na testovima). Propale porodice stvaraju loše sposobnosti i slabo motivisane studente koji ne uspevaju u školi. Politika usmerena ka porodici može biti efektivnija u poboljšanju uspeha u školi nego direktna ulaganja na plate profesora ili kompjutersku opremu. Politika koja pokušava da nadoknadi zaostatak nastao u ranim godinama je mnogo skuplja nego pametno osmišljene investicije u sistem obrazovanja, i ne nadoknađuje izgubljene potencijale čak iako su ulaganja veoma visoka, kao što se vidi u tabeli 5. Što kasnije u životu probamo da ispravimo nedostatke iz mladosti, to će biti skuplje.

Drugi faktor nerazumevanja kod većine osoba koje planiraju obrazovanje i kod kreatora javnih politika je preokupacija sa uspesima na testovima i merenjem kognitivnih sposobnosti kao indikatorima uspeha u obrazovanju. Sigurno je tačno da su kognitivne sposobnosti bitne u životu i ima dokaza da su ulaganja u njih profitabilna (videti Cawley, Heckman i Vytlačil, 1999). Ipak, ovakav uzak fokus na kognitivno, zanemaruje pun spektar socijalno i ekonomsko važnih nekognitivnih sposobnosti i motivaciju, koje su nastale kako u školama, tako i u porodici i ostalom privrednom i privatnom okruženju. Poseban naglasak treba staviti na način kako se procenjuju rezultati programa ulaganja. Obogaćeni programi ulaganja u ranom stadijumu života ne menjaju bitno IQ nivo, odnosno na rezultate ostvarene na takvim vrstama testova. Ali sa druge strane, oni bitno utiču na nekognitivna znanja i socijalni status ljudi.

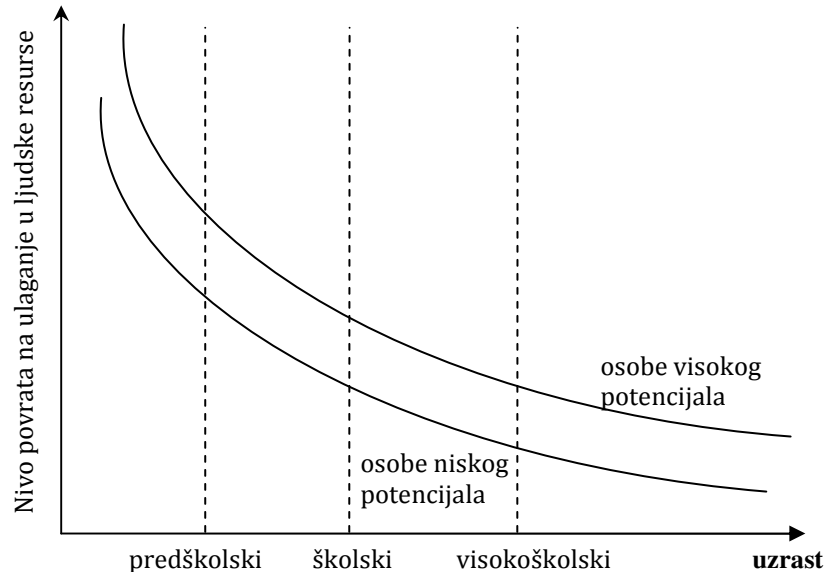
Treći faktor nerazumevanja u viziji većine planera obrazovanja i kreatora politike jeste nepoverenje u sposobnost roditelja da pametno izaberu način obrazovanja sopstvene dece ukoliko im je kvalitetno ponuđen izbor. Postoji nepoverenje u konkurenciju i sistem u kome ima više izbora kao način podizanja nivoa uspeha u školovanju.

Još jedna česta greška u analizi politike ulaganja u ljudske resurse jeste pretpostavka da se razvoj sposobnosti završava u ranom periodu života. Statički koncept sposobnosti je suprotan mnogim istraživanjima o razvoju dece. U ranim godinama života, osnovne sposobnosti se mogu menjati. Školovanje stvara sposobnosti, a stvorene sposobnosti stvaraju potrebu



za obrazovanjem. Kao što se vidi na grafikonu 4 povrat na ulaganja jeste daleko najviši u mlađem uzrastu, ali je očigledno da i u starijem uzrastu postoji povrat koji je pozitivan.

Grafikon 4 – Nivo povrata na ulaganja u ljudske resurse po uzrastu i potencijalu



Izvor: Heckman i Masterov (2004)

U analizi i dokazivanju ovih tvrdnji i njihovog značaja u sistemu obrazovanja, važno je razdvojiti zaključke u sistemima u kojima postoji obrazovna politika od onih u kojima ne postoji. Relevantno pitanje nije da li je potrebno ulagati u obrazovanje i davati subvencije, već koliki nivo tih subvencija treba da bude. Kada je nizak nivo ulaganja, svako povećanje dovodi do značajnog efekta ulaganja. Povećanje nivoa kvaliteta obrazovanja definitivno daje rezultate u slučaju kada je nivo nizak. Trenutno, u SAD subvencije direktnih troškova za studente na većini glavnih državnih univerziteta je oko 80%. Pitanje koje se postavlja jeste da li te subvencije treba povećati, a ne da li ih uopšte treba biti.

## 2.2 Neformalno obrazovanje, učenje tokom čitavog života, obuka i razvoj

Veoma čest problem, koji se nalazi u samoj prirodi čoveka, jeste posledica nerazumevanja činjenice da je učenje životni proces i da mnogo učenja nastaje izvan škole. Kao što je već napomenuto, učenje počinje u detinj-

stvu, mnogo pre početka formalnog obrazovanja i nastavlja se tokom celog života kroz razne neformalne sisteme. Nedavna istraživanja u psihologiji, već spomenuta ranije, pokazuju vitalni značaj stvaranja znanja u ranom predškolskom dobu, kada se sposobnosti i motivacija stvaraju u porodici i neinstitucionalnom okruženju. Uspeh ili neuspeh u ovoj fazi vodi u uspeh ili neuspeh u školi što dalje vodi u uspeh ili neuspeh u obrazovanju posle škole. Rano učenje začinje kasnije učenje i rani uspesi promovisu kasnije uspehe, kao što i neuspesi stvaraju kasnije neusphe. Formalno ili institucionalno obrazovanje je jedan bitan aspekt obrazovnog procesa, ali kako nedavna istraživanja pokazuju, ne obavezno i najbitniji.

Sa druge strane, izvan obrazovnog procesa, radno iskustvo i znanja stečena na radnom mestu kroz traženje zaposlenja, obuku, učenje kroz rad i razvoj se često preskaču u modernim raspravama, uglavnom iz razloga što su teško merljivi. Post-školsko obrazovanje je izvor kreiranja znanja koje učestvuje sa 1/3 do 1/2 ukupnog znanja u modernoj privredi (Heckman, Lochner i Taber, 1998). Pošto se mnogo ovakvog učenja održava u neformalnom okruženju, izvan obrazovnih institucija, obrazovne tehnokratke i političari ga poriču iz razloga što oni izjednačavaju kreiranje znanja sa učenjem u školi. Kada shvatimo važnost neformalnih izvora učenja i kreiranja znanja, onda možemo da počnemo da stvaramo politiku povećanja znanja na drugačiji i kvalitetniji način.

Takođe postoje i zablude oko dokvalifikacija na poslu. U mnogim privredama na svetu postoje velike grupe nekvalifikovane radne snage koje postaju nepotrebne sa promenom tražnje za visoko-kvalifikovanim ljudima. Veoma opasna zablude u mnogim zemljama sveta jeste da je lako povećati nivo kvalifikacije radne snage i prilagoditi ih modernoj privredi. Tu se uopšte ne uzima u obzir cena takve doobuke, i u dobu striktnih budžeta, veoma je očito da takva ulaganja ne mogu biti profitabilna osim za političke svrhe. Najveća cena takvih ulaganja jeste skretanje pažnje sa obrazovanja mladih koji su podložniji napredovanju i gde je politika ulaganja u ljudske resurse mnogo efektivnija i koja ima daleko veću verovatnoću da u dugom roku ima pozitivne rezultate.

Današnje organizacije pod uticajem tehnološko-inovativnih i demografskih promena, kao i sa povećanjem konkurencije koja je posledica globalizacije privrednih aktivnosti menjaju odnos prema procesu rada, i prihvatajući znanje kao ključni resurs koje nastaje kroz proces neformalnog obrazovanja. Kako iznosi Pržulj (2004) školsko obrazovanje je samo osnov za nadogradnju niza obrazovnih aktivnosti tokom celog radnog, pa i životnog veka, u kojima je cilj prilagođavanje postojećih znanja i sposobnosti novim zahtevima rada. Kako bi ostale konkurentne, organizacije

su danas prihvatile obrazovanje kroz obuku i razvoj kao realnost bez koje ne mogu preživeti na tržištu.

Iako postoje različitosti u nacionalnim sistemima i tradiciji obuke i razvoja, globalizacija tržišta i internacionalizacija proizvodnje predstavljaju glavne inicijatore za procese koji su doveli do uključivanja međunarodnih organizacija kao što su ILO (međunarodno udruženje rada) i OECD u definisanje obuke i razvoja kao ključnih faktora u unapređivanju privrednih aktivnosti. Studija o poslu (OECD, 1994) je veoma uticajna i u njoj se iskazuje da je glavni razlog povećanja nezaposlenosti i povećavanja razlika u platama neusklađivanje potreba zemalja članica OECD-a sa sposobnostima vlada zemalja da implementiraju neophodne promene. Ista studija poziva na povećanje baze znanja i inovativnog kapaciteta kroz unapređenje znanja zaposlenih, s obzirom na činjenicu da u proseku u zemljama članicama OECD između 15% i 20% osoba koje završe školovanje nemaju kvalifikacije za posao i da je 20% radno sposobnog stanovništva funkcionalno nepismeno.

### *2.2.1 Obuka*

Cilj obuke je da obezbedi svim zaposlenima da ostvare i održe neophodne sposobnosti za obavljanje svojih uloga u poslovnom procesu. Dok je država kroz javno finansiranje školstva zadužena za obezbeđivanje novih učenika na tržištu rada sa odgovarajućim kvalifikacijama, za nastavak obuke su zadužene organizacije i pojedinci. Teorije obuke se naslanjaju na teorije učenja. To znači da se efikasnost obuke meri testiranjem pojedinaca koji su prošli obuku. Testovi se odnose na proveru da li je pojedinac naučio ono što je želeo da zna, da li je sposoban da odradi posao koji treba da odradi i da li je prihvatio modele ponašanja. Kognitivno učenje, koje se odnosi na razumevanje i upotrebu novih koncepata (znanja) se može suprotstaviti učenju o ponašanju, koje se odnosi na fizičku sposobnost da se nešto obavi (veštine). Fitts i Posner (1967) su definisali sistem od tri faze koji objašnjava postupak sticanja veština. Faze se dešavaju u sledećem obliku:

- kognitivna faza u kojoj pojedinac shvata prirodu posla i kako se on obavlja
- asocijativna faza u kojoj pojedinac povezuje inpute sa odgovarajućim aktivnostima bez velikog uticaja spoljnog okruženja
- autonomna faza u kojoj pojedinac obavlja poslove samostalno bez potrebe za kontrolom.

Anderson (1983) je u svom radu predstavio sistem za sticanje kognitivnih znanja u kojem deklarativna i proceduralna faza odgovaraju Fittsovoj kognitivnoj i autonomnoj fazi, dok je asocijativnu fazu izrazio kao trajan

proces „akumuliranja znanja“ koji uključuje pretvaranje deklarativnog znanja u proceduralnu primenu.

U nastavku razvoja ovih teorija, 1995. godine Proctor i Dutta su u svom, verovatno najautorativnijem radu o sticanju veština, definisali veštine kao „ciljno upravljano, dobro organizovano ponašanje koje se stiče kroz praksu i sprovodi u privrednim aktivnostima“.

Prilikom primene u praksi i u stvaranju politike obuke učesnici bi obavezno trebali da imaju u vidu gore navedene teorije učenja. U svetu postoji više modela u sprovođenju obuke u zavisnosti od ekonomskih, društvenih, političkih i kulturnih različitosti i tradicije. Osnovna tri modela se mogu klasifikovati kao:

- školski model
- dvojni model
- tržišni i organizacioni model

U školskom modelu se sprovodi školska obuka koja može biti integrisana u obrazovni sistem ili se sprovodi u specijalizovanim obrazovnim institucijama. Dvojni model podrazumeva učenje kroz praksu koja se sprovodi paralelno sa školovanjem, dok je tržišni i organizacioni model dobrovoljan i sprovodi se u zavisnosti od strategije organizacije.

Ako pogledamo praksu, obuka je ciklus sastavljen od tri faze: analizu potreba, razvoj i sprovođenje obuke i evaluaciju. Kod pojedinih autora postoji podela na 4, 5 ili više faza, ali je suština ista, samo su grupisanja sprovedena na drugačije načine. Veoma sličan proces je prisutan i u procesu razvoja o čemu će biti reči nešto kasnije.

U fazi analiza potreba za obukom se vrši poređenje postojećih veština sa onima koje su potrebne za organizaciju, tim ili pojedinca. Na organizacionom nivou cilj je da se definišu prioriteta u obuci u skladu sa organizacionom strategijom i odgovarajućim osnovnim sposobnostima. Na nivou tima, cilj je da se obezbedi da tim ima komplementarna znanja koja su neophodna za efektivan rad i funkcionalnu fleksibilnost. Na nivou pojedinca cilj obuke je da se usklade lične aspiracije u vezi sa očekivanjem od karijere sa potrebama organizacije. Poređenjem potrebnih veština za obavljanje pojedinih poslovnih aktivnosti sa veštinama koje zaposleni ima je samo početak procesa koji se nastavlja u funkcionalnoj analizi gde se identifikuju specifična znanja, veštine i način ponašanja koji su neophodni.

U razvojnoj fazi definiše se sadržaj programa obuke na osnovu obavljene analize potreba i postojećih modela obuke. Ako se radi o novim zaposle-

nima, onda je obuka više strukturalna pošto je period uvođenja u posao najbitniji za smanjivanje obrta zaposlenih (napuštanja posla). Operativna obuka počinje nakon što je period uvođenja u posao okončan. U operativnoj obuci se objašnjava razlog obavljanja pojedinih aktivnosti, način kako se one obavljaju i obezbeđuje se uvid u praktičnu primenu. Postoje dva osnovna modela operativne obuke. Prvi je i dalje široko rasprostranjen i veoma efikasan metod u kome se postojeći zaposleni podučavaju metodima obuke koje će naknadno koristiti u obuci novih radnika (Crichton 1968). Drugi model su centri za obuku. Prednost koju centri za obuku imaju u odnosu na tradicionalni model u tome što su kvalifikovani predavači angažovani, i što je obezbeđen ugodan prostor za učenje, može u nekoj meri da se umanjuje zbog potencijalnog postojanja razlike u teoriji i praksi.

U fazi evaluacije se dobijaju povratne informacije o procesu obuke. Po Kirkpatricku (1967) obuka se može ocenjivati na četiri nivoa:

- Ocena nivoa reakcije daje informacije o tome šta je bio sadržaj obuke;
- Ocena nivoa učenja meri efektivnost stečenog znanja, veština i načina ponašanja u toku obuke;
- Ocena nivoa ponašanja daje podatke o načinu prenosa stečenog znanja u poslovnu aktivnost, a ocene daju kako zaposleni koji su bili na obuci, tako i njemu nadređeni i podređeni radnici;
- Ocena nivoa rezultata meri uticaj obuke na organizacioni povrat na investicije, uštede u poslovanju, i unapređenju autputa rada. Ova ocena je najbitnija ali i najteža pošto je veoma teško proceniti unapređenje nivoa rada koje je nastalo kao rezultat obuke.

### *2.2.2. Razvoj*

Naučna oblast „razvoja ljudskih resursa“ je nastala u SAD formiranjem Akademije za razvoj ljudskih resursa (AHRD). Po McLagan-u i Suhadolnik-u (1989) razvoj se razlikuje od upravljanja ljudskim resursima i programa obuke i razvoja u tome što razvoj naglašava povezivanje organizacione strategije sa performansama, individualnim razvojem, organizacionim učenjem i održavanjem stečenih sposobnosti. Kako je već pomenuto upravljanje ljudskim resursima je zamenilo personalni menadžment ne samo u terminološkom smislu već i u teoriji i praksi, dok sa druge strane razvoj ljudskih resursa ni u kom slučaju ne zamenjuje obuku koja i dalje predstavlja veći deo neformalnog obrazovanja koje se stiče u radnom procesu.

Suštinska razlika između razvoja i obuke je u tome što razvoj uključuje širi spektar aktivnosti sa manje specifičnim ciljevima od obuke. Dok je obuka dizajnirana sa određenim ciljem učenja, to je razvoj fokusiran na

individuu i bavi se dugoročnim ličnim unapređivanjem i razvojem karijere. U Francuskoj se umesto reči *développement* (razvoj) koristi izraz *évolution professionnelle* (profesionalna evolucija) čime se više naglašavaju ciljevi razvoja u odnosu na sredstva kojima se razvoj postiže.

Razvoj je isto tako u vezi sa principima društvenog i privrednog rasta. Razvijene veštine i znanja zaposlenih imaju najveći uticaj na nacionalnu privredu koja prolazi kroz proces razvoja, tranzicije ili restrukturiranja (Zidan 2001). Kada se govori o razvoju zaposlenih danas se uobičajeno misli na sve zaposlene, uključujući i upravu, o kojoj će biti reči u narednom poglavlju. Retorika razvoja, po kojoj „svi zaposleni imaju jednaku mogućnost da dosegnu svoj puni potencijal“ zvuči kao mantra upravljanja ljudskim resursima - „naši zaposleni su naša najvažnija aktiva“. U praksi je, i pored promovisanja ekonomije zasnovane na znanju, razvoj zaposlenih ograničen organizacijom rada, gde je i dalje prisutan Tejlorizam, posebno u većem delu proizvodne industrije. Ipak Japanski Industrijalac Konosuke Matsushita je još 1979. godine tvrdio da je Japanska industrija prerasla Tejlorizam, prepoznajući da organizacije zavise od svakodnevnog korišćenja svakog grama inteligencije. Slično tome, ali sa različitim motivom, u Nordijskim zemljama postoji tradicija razvoja svih zaposlenih do njihovih punih potencijala, koja je nastala kao rezultat velikog uticaja Sindikata (Nordhaug 1993).

### **2.3 Razvoj talenata i menadžera**

Razvoj talenata koji je deo razvoja ljudskih resursa je proces promena koje se sprovode u organizaciji kao celini, među zaposlenima, stejkholderima i ostalim relevantnim grupama ljudi. Proces se sprovodi kroz planirano ili neplanirano učenje, sa ciljem da se obezbedi i održi konkurentska prednost organizacije na tržištu. Po Rothwell-u i Kazanasu (2004 i 2005) ovo je proces je još uvek u nastajanju kao i mnogi drugi procesi u menadžmentu, i preporučuje da se primenjuje na 10% najboljih zaposlenih u organizaciji po potencijalu ili rezultatima.

Izraz „razvoj talenata“ postaje sve više popularan u brojnim organizacijama paralelno sa promenom tradicionalne prakse u kojoj su se firme bavile samo „obukom i razvojem“. Razvoj talenata ima više komponenti od kojih su neke: obuka, razvoj karijere, upravljanje karijerom i razvoj organizacije. Očekuje se da u nastavku XXI veka sve više organizacija primeni integrisani model razvoja talenata.

Vašingtonska međunarodna grupa je u svom radu 2007. godine definisala dva logička zakona razvoja talenata:

- Počeci poslovanja svakog tehnološki naprednog poslovanja praćeni manjkom velikog broja tehnički obrazovanih ljudi koji su neophodni da podrže brzi razvoj
- Resursi će doći kada posao dosegne svoj vrhunac i najbolji će prilagoditi svoje veštine kako bi postali deo jedne uzbudljive poslovne šanse (WGI 2007)

Razvoj talenata je u suštini sposobnost organizacije da uskladi stratešku obuku i razvoj karijere mladih zaposlenih. Većina zaposlenih nakon nekog perioda obuke i iskustva koje steknu kroz rad postaju produktivne osobe na koje može da se osloni u kvalitetnom obavljanju poslovnih aktivnosti. Na osnovu krive učenja, za većinu zaposlenih je moguće dosta precizno predvideti neophodno vreme za obuku i nivo produktivnosti koji će ostvarivati tokom karijere. Za razliku od obuke i razvoja „prosečnih“ zaposlenih, postupci koji se sprovede sa mlađim talentima koji uče brzo i prenose stečena znanja u posao sa iznenađujuće dobrom sposobnošću, ni u kom slučaju ne smeju biti isti. Upravljanje ovakvim ljudima je kompleksan i često frustrirajući postupak, ali ako se kvalitetno sprovede, korist za poslodavca može biti barem jednaka sa koristi koju može da ostvari takav mladi talenat. Takvi ljudi su nezavisni, vole da rade poslove koji su izazovni, visoko su produktivni, sve dok im se obraća posebna pažnja i omogućava sloboda u radu. Kao posledica posebnog odnosa prema takvim pojedincima u organizaciji, česta je situacija da se javlja sumnja i ljubomora kod ostalih zaposlenih, što može da ima negativne posledice na poslovanje uopšte. Iz tog razloga je neophodan poseban pristup koji će umanjiti negativne efekte na poslovanje.

U Velikoj Britaniji pored obuke koju dobijaju svi zaposleni, razvoj je u prošlosti bio dostupan samo postojećem menadžmentu i profesionalcima, pod nazivom „razvoj menadžmenta“ koji je mnogo češće bio u upotrebi nego „razvoj“. Hussey (1998) je u svojoj definiciji razvoja menadžmenta uključio ne samo obrazovanje i obuku, već i čitanje, rotaciju posla, rad na projektima i ostale sistemske načine na koje se može učiti kroz iskustvo. Razvoj menadžmenta se odnosi na svaki pokušaj da se poboljšaju rezultati rada menadžera kroz prenos znanja, promene stavova ili unapređivanje veština. Ukupan razvoj menadžmenta se sastoji iz procene potreba kompanije, procene menadžerskih rezultata i usavršavanja samih menadžera. Kao što je već navedeno, veoma je bitno da organizacija u programe razvoja menadžmenta uključi i mlade talente koji će u narednom periodu u velikom broju slučajeva postati menadžeri.

Efektivnost rada organizacije najviše zavisi od kvaliteta menadžmenta. Ukoliko organizacija funkcioniše bez kvalitetnog menadžmenta, najbolje što se može dogoditi je da će se posao obavljati na prosečnom nivou. U većini slučajeva, ipak, na dugi rok organizacija neće preživeti borbu sa

konkurencijom. U tom smislu se razvoju menadžmenta mora pristupiti na sistemski način tako što će se menadžerima obezbediti veštine, znanja i sposobnosti koje su neophodne da se uspešno upravlja organizacijom.

Razvoj menadžmenta je blisko povezan sa obukom nižeg nivoa zaposlenih u organizaciji. I u obuci i u razvoju se naglašava proces kojim zaposleni dolazi do veština koje će im omogućiti da budu kompetentni i pripremiti ih za buduću odgovornost. Kao što je već pomenuto, razvoj se fokusira na širok spektar veština, dok se programi obuke fokusiraju na mali broj tehničkih veština.

*Tabela 6 – Miks tehničkih, konceptijskih i veština odnosa sa zaposlenima*

Top menadžment			
Srednji menadžment	Tehničke veštine	Konceptijske veštine	Veštine u odnosu sa zaposlenima
Prvi nivo menadžmenta			

Svaki menadžer bez obzira na poziciju koju zauzima u hijerarhiji koristi mikс tehničkih, konceptijskih i veština iz odnosa sa zaposlenima. Carrell i Kuzmits (1986) definišu tehničke veštine koje uključuju poznavanje opreme, metode i tehnologiju rada, što se vidi u tabeli 6. Tehnička znanja su najviše potrebna prvoj liniji menadžmenta koji često sprovode obuku na radu za niže rangirane zaposlene. Konceptijske veštine su sposobnost sagledavanja organizacije kao celine i koordinacija i integracija raznih organizacionih funkcija, aktivnosti i ciljeva. Kako je po definiciji menadžer „onaj ko ostvaruje svoj rad preko drugih“ u tom smislu je svaki menadžer i lider pa su veštine u odnosu sa zaposlenima podjednako bitne za sve nivoe menadžmenta. To uključuje komunikaciju sa zaposlenima, sposobnost za ostvarivanje jakih interpersonalnih odnosa, i sposobnost za stvaranje kooperativnih odnosa među zaposlenima.

### *2.3.1 Proces razvoja*

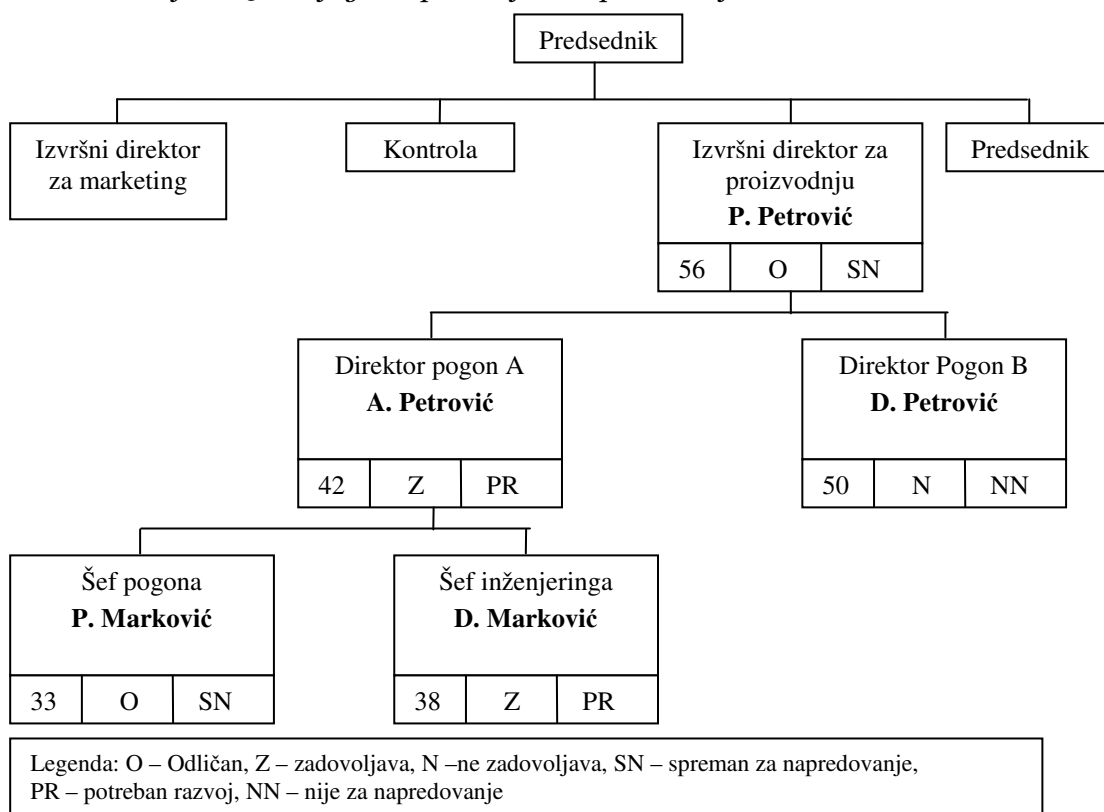
U nekim organizacijama proces razvoja menadžera se odvija u neformalnim okolnostima. Dešava se i da su menadžeri prepušteni sami sebi u procesu razvoja, tako što učestvuju na seminarima, pristupaju profesionalnim udruženjima ili se pretplaćuju na stručne časopise kako bi bili u toku sa novim tehnikama poslovanja. Ovakav pristup često dovodi do neuspeha, pošto ne postoji sistem planiranja, koordinacije i evaluacije razvoja. Za razliku od toga, formalni i planirani pristup sa mnogo većom sigurnošću može dovesti do uspešnog i zadovoljavajućeg upravljanja razvojem pojedinaca, menadžmenta i organizacije. Kao što je već rečeno



Peery i Shetty (1976) su definisali tri faze razvoja kao: analiza potreba za razvojem; dizajniranje programa razvoja i evaluacija.

Analiza potreba – Retko je naći organizaciju u kojoj je svaki menadžer motivisan, kompetentan i u potpunosti kvalifikovan za obavljanje svog posla. Oni mogu da poseduju različite veštine, motive i sposobnosti, ali se često dešava da loše obavljaju svoje menadžerske aktivnosti. To otvara prostor za razvoj, posebno u slučaju kada je reč o mladim ljudima koji su tek postali menadžeri ili je u planu da to postanu kao sadašnji mladi talenti. Oni često poseduju odlična tehnička znanja ali nemaju iskustva i ekspertize u interpersonalnim i konceptualnim veštinama kao što su liderstvo, komunikacija, planiranje, organizovanje i kontrola. U praksi se takođe često dešava da stari menadžeri postanu neproductivni posebno u visoko-dinamičnim privrednim granama kao što su informacione tehnologije, robotika, komunikacije ili zdravstvo. U toku analize potreba, može doći do situacije da se ustanovi da neko od postojećih menadžera ispunjava sve uslove za napredovanje bez dopunske obuke. Kako bi se olakšala takva analiza potrebno je da se u organizaciji uvede tzv. „dijagram potencijala napredovanja menadžera“ koji je prikazan na grafikonu 5.

Grafikon 5 – Dijagram potencijala napredovanja menadžera



Potrebe mogu biti sadašnje ili dugoročne. Sadašnje potrebe je lako analizirati i to putem istraživanja, intervjuja, rezultata rada ili u službi za upravljanje ljudskim resursima, koja treba da ima dobar sistem praćenja rezultata rada. Na dugi rok u sastavu menadžmenta organizacije će doći do mnogih promena, posebno ako organizacioni ciljevi uključuju brzi razvoj. Tu se otvara prostor za motivisane menadžere ili talente. Procena dugoročnih potreba počinje sa predviđanjem potrebe za menadžerima. Ukoliko organizacija prolazi kroz brzi proces rasta, javlja se mogućnost da organizacija neće sama moći da obezbedi dovoljan broj kompetentnih menadžera. U tom slučaju se pristupa eksternom zapošljavanju i time se sprečava stagnacija u poslovanju i donose se sveže i inovativne ideje u organizaciju. Ovakav pristup značajno umanjuje potrebu internog razvoja menadžera i time značajno smanjuje troškove obuke i razvoja. Sa druge strane, organizacija može kvalitetno da se bavi razvojem postojećih zaposlenih, odnosno da sprovodi politike unutrašnje promocije.

**Dizajniranje programa razvoja** – Po Weichrich i Koontzu (1993) proces razvoja možemo podeliti u dve grupe: razvoj na poslu i eksterni razvoj.

1. Razvoj na poslu može da uključuje: planirano napredovanje, promenu posla, stvaranje položaja pomoćnika, privremena imenovanja, kolektivno rukovodstvo i vežbanje.

- Planirano napredovanje je tehnika koja daje menadžerima jasnu viziju njihovog puta razvoja. Na primer, niži menadžer može da ima skicu, pregled puta od nadzornika do šefa pogona ili eventualno direktora proizvodnje. Menadžer tada zna uslove za napredovanje i sredstva za njihovo postizanje. Planirano napredovanje se može shvatiti kao lagani put na vrh, a u suštini je pristup korak po korak koji zahteva da se zadaci obave dobro na svakom nivou.
- Promena posla ili programi rotacije mogu se sprovesti radi proširenja znanja menadžera ili potencijalnih menadžera. Polaznici uče o različitim funkcijama organizacije prolazeći različita radna mesta. Oni mogu da rotiraju kroz: nerukovodeći posao, zadatke posmatranja, položaje razvoja menadžera, položaje pomoćnika srednjeg nivoa, na različitim menadžerskim položajima u različitim odeljenjima kao što su proizvodnja, prodaja ili finansije.
- Stvaranje položaja "pomoćnika"; radna mesta "pomoćnika" često se stvaraju da bi se proširila znanja zaposlenih u procesu razvoja tako što im se dozvoljava da rade u blizini iskusnih menadžera koji mogu da skrenu posebnu pažnju na njihove razvojne potrebe. Menadžeri mogu, između ostalog, da daju izabrane zadatke kako bi testirali način njihovog prosuđivanja.

- Privremena imenovanja; pojedinci se često postavljaju kao “vršio-  
ci dužnosti” menadžera kad je na primer stalni menadžer na  
odmoru ili je na dužem poslovnom putu. Na taj način privremena  
imenovanja postaju razvojno sredstvo organizacije.
- Komisije i “niži odbori”, poznati i kao “kolektivno rukovodstvo”,  
daju učesnicima u procesu razvoja priliku da međusobno rade s  
iskusnim menadžerima i tako se upoznaju s brojnim pitanjima  
koja se tiču cele organizacije.
- Vežbanje (treniranje); da bi bilo delotvorno, mora se izvesti u kli-  
mi pouzdanja i poverenja između nadređenog i polaznika.

2. Eksterni razvoj podrazumeva programe razvoja koje nude eksterne obrazovne institucije i menadžerska udruženja, a uključuje vežbe osetljivosti ili vođenja (“T” grupe – training), konferencijske programe, univerzitetske programe menadžmenta (MBA), članke, televiziju, poslovne simulacije i posebne programe razvoja.

- Vežbe osetljivosti uključuju bolji uvid u nečije ponašanje i način na koji neko nastupa prema ostalima, bolje razumevanje grupnih procesa, razvoj veština u dijagnostikovanju i intervenciji u grupnim procesima.
- Konferencijski programi se mogu organizovati u eksternom i internom okruženju. Za vreme konferencijskih programa menadžeri ili potencijalni menadžeri se izlažu idejama govornika koji su stručnjaci u svom području. U sklopu organizacije ljudi se mogu obučavati o prošlosti organizacije, politici, vezama sa kupcima, potrošačima i ostalim interesnim grupama. Eksterne konferencije mogu varirati, počev od programa o specifičnim menadžerskim tehnikama do programa o širim temama, kao što je veza između organizacije i društva. Ovi programi mogu biti vredni ako zadovolje potrebe razvoja i ako se osigura dvosmerna komunikacija.
- Univerzitetski menadžment programi; mogu da uključe večernje kurseve, kratke seminare, online programe, poslediplomske nastavne programe ili čak programe oblikovane za određenog kupca za potrebe pojedine organizacije. Ovi programi upoznaju menadžere sa teorijama, principima i novim pravcima razvoja u menadžmentu. Pored toga, obično postoji vredna razmena iskustava među polaznicima koji se na sličnim poslovima suočavaju sa sličnim izazovima.
- Poslovne simulacije i empirijske vežbe su jedna od tehnika razvoja, koje su postale popularne uvođenjem novih informatičkih tehnologija.
- Posebni programi razvoja se mogu ponuditi za pojedinu izabranu temu. Na primer, o temi etike i estetike se može raspravljati kako

bi se stekle smernice za etičko ponašanje i razumevanje estetike u određenom kulturnom okruženju.

Drugi autori spominju različite načine na koje se može dizajnirati proces razvoja, ali u suštini je bitno naglasiti da se razvoj mora sprovoditi kroz planiran i sistemski program napredovanja.

**Evaluacija** – Razvoj talenata i menadžmenta se mora posmatrati kao investicija koja će doneti povećanje dividendi stejkholdera u formi jače i zdravije organizacije. Pošto ovakvo ulaganje može da zahteva veliki iznos novca i vremena, potrebno je proceniti da li su ulaganja osnovana. O ovome će biti više reči u nastavku u narednom delu.

### 3.

---

---

## Svetski trendovi ulaganja u ljudske resurse

Planiranje i programiranje aktivnosti obrazovanja u organizaciji obuhvata set planskih aktivnosti koje treba da omoguće dobru pripremu za realizaciju obuke i obrazovanja. Planovi obuke i obrazovanja ne mogu biti izolovani od celovite aktivnosti planiranja ljudskih resursa, koja se bazira na potrebama i strateškim planovima organizacije (Pržulj 2007, 221).

Organizacije koje razvoj ljudskih resursa posmatraju na strateškom nivou obično smatraju da je to ključno za implementaciju poslovne strategije na reaktivan način. Već spomenuti u prethodnom delu, „needs driven“ odnosno pristup koje je zasnovan na potrebama, ima za cilj stvaranje strategije ljudskih resursa kroz prepoznavanje i otklanjanje nedostataka u veštinama u odnosu na organizacionu strategiju. Sposobnost za učenje je veoma bitna za razvoj organizacije. Po Torringtonu (2004) za stvaranje preduzetničke i inovativne kulture, čiji je sastavni deo učenje, bitnije je obezbediti strateške sposobnosti od razvoja koji je usmeren isključivo na postizanje poslovnih ciljeva.

Definisanje strategije razvoja ljudskih resursa u organizaciji, ključ je dugoročnog uspeha, i po McCrackenu i Wallace-u (2000) postoji deset karakteristika strateškog pristupa razvoju ljudskih resursa:

- razvoj ljudskih resursa oblikuje misiju i ciljeve organizacije i ima ulogu u implementaciji strategije
- glavni menadžeri su prevashodno inicijatori razvoja ljudskih resursa, a ne nego oni koji taj razvoj samo podržavaju
- u razvoj ljudskih resursa treba da bude uključen viši menadžment, a ne samo stručnjaci za razvoj ljudskih resursa
- prave se strategije, politike i praksame razvoja ljudskih resursa koje podrazumevaju aktuelni i budući smer razvoja organizacije
- linijski menadžeri nisu samo posvećeni razvoju ljudskih resursa već su u taj razvoj uključeni i kao strateški partneri
- neophodna je strateška integracija sa drugim aspektima menadžmenta ljudskih resursa
- treneri ne samo da imaju dodatne uloge u pružanju pomoći i konsultacijama u vezi sa organizacionim promenama, već ih i vode
- profesionalci za HR utiču na stvaranje organizacione kulture
- akcenat se stavlja na troškovnu efikasnost i buduće rezultate

### 3.1. Ljudski resursi i rezultati poslovanja

Pomak u smeru privrede zasnovane na informacijama je povećao važnost ljudskih resursa u prethodnim godinama. Sve veći broj organizacija sada povezuje svoj finansijski uspeh, pa čak i preživljavanje, sa ljudskim kapitalom svojih zaposlenih. Ono što je paradoksalno je da iako su organizacije prihvatile važnost ljudskih resursa, korporativne investicije u ljudske resurse kao što su osnovne veštine, kvalitativna obuka ili finansiranje nastavka obrazovanja, se retko mere i malo je poznato koliku korist takva ulaganja donose. Uobičajeno je da računovodstvo i finansije u organizaciji detaljno prate i analiziraju sve vrste ulaganja u fizički kapital, istraživanja i razvoj, dok se ulaganja u ljudske resurse retko nalaze na računovodstvenim izveštajima. U retkim slučajevima i kada se nađu, oni se iskazuju u obliku troška a ne investicije.

Strateški planirano ulaganje u ljudske resurse će stvoriti veštije, inovativnije, produktivnije i lojalnije zaposlene. Na taj način organizacija može da stekne konkurentsku prednost nad svojom manje progresivnom konkurencijom. Investicije u ljudski kapital nude, kako kratkoročne, tako i dugoročne koristi kojima se neće samo obezbediti veštiji i produktivniji zaposleni, već će korist postojati i u lojalnosti i etičnosti. Već dugo se u brojnim radovima iznosi da se ljudski resursi trebaju posmatrati kao investiciona perspektiva (Greer 2006). Investicije u ljudske resurse ne treba posmatrati u tradicionalnom smislu samo kao kompenzacije i beneficije, dodeljivanje odsustva ili plaćenog odmora. Iako se i gore navedeno može u nekom obliku posmatrati kao investicija, više se treba okrenuti na ulaganja koja utiču na organizacionu kulturu, pošto ulaganje treba da obezbedi konkurentsku prednost na tržištu.

Imajući u vidu da je osnovni princip ulaganja neophodnost postojanja povrata na investiciju (ROI) odnosno ostvarivanja profita, takva ulaganja se moraju obaviti u skladu sa dugoročnim strategijama upravljanja ljudskim resursima. Odeljenje HRM i menadžment organizacije bi trebalo da razviju funkcionalni sistem koji promoviše performanse zaposlenih.

Ulaganja u ljudske resurse će obezbediti ostvarenje profita kroz povećanje produktivnosti. Naravno ono ne sme biti praćeno povećanjem zarada većim od vrednosti ostvarenog povećanja produktivnosti. Povećanje zarada u svakom slučaju direktno može da zavisi od vrste ulaganja, odnosno obuke ili razvoja kroz koji je zaposleni prošao. Ukoliko je obuka koja se obavlja specifična samo za organizaciju u kojoj zaposleni radi, odnosno direktno vezana za radne procese u organizaciji, ne mora doći do povećanja zarada, pošto znanje koje je zaposleni stekao nije primenljivo u drugim organizacijama. Sa druge strane ako se obuka vrši u opštim veštinama, rizik se povećava, pošto zaposleni može da „ucenjuje“ firmu prelas-

kom u neku drugu organizaciju. Takva situacija obično dovodi do povećanja zarada i time smanjivanja koristi od povećane produktivnosti. Iz tog razloga pronalaze se alternativni načini za motivisanje zaposlenih, čime se smanjuje potreba za povećanjem zarada. Postoje razni načini kojima se može umanjiti rizik od „ucenjivanja“, i to putem uvođenja elemenata podele troškova između organizacije i zaposlenog. Pravac kojim ulaganje u ljudske resurse treba da se sprovodi je kroz fokusiranje na razvoj fundamentalnog menadžmenta i korporativnih vrednosti. Stvaranje korporativnih vrednosti je osnovica za razvijanje organizacione kulture. Kako bi se razvila željena korporativna kultura koriste se razni programi benefita kao što su na primer: pomoć u prilagođavanju, plaćena obuka, učešće u vlasništvu, nadoknada troškova školovanja, obogaćivanje posla i programi zadovoljstva na poslu. Ovakav pristup omogućava izračunavanje odnosa između obuke i razvoja sa jedne strane i povećanja profita sa druge, čime se unapređuju organizacione vrednosti.

Tokom 2001. godine u SAD je uloženo oko 800 milijardi dolara u ljudske resurse kroz osnovno, srednje i visokoškolsko obrazovanje (NCES 2004). Mnogi radovi su se bavili analizom ulaganja u obrazovanje, kao što je već navedeno u prethodnim delovima. Nasuprot tome, procene za godišnja ulaganja u obuku u privatnom sektoru variraju od 68 do 493 milijarde dolara (Lynch 1998), što bi u poređenju sa ulaganjem u obrazovanje činilo do jedne trećine ukupnih ulaganja u ljudske resurse u SAD. U Evropskoj Uniji istraživanje iz 1994. godine pokazuje da više od pola firmi sa preko 10 zaposlenih sprovodi neku vrstu obuke i da je oko 1,6% ukupnih rashoda za zaposlene potrošeno na obuku (EC 1999). Po Hageu i ostalima (2001) noviji podaci iz Švedske i Norveške govore da je u Švedskoj procenat vremena provedenog na obuci povećan sa 2,5% u 1999. godini na 3,5% u 2001. godini, dok se u Norveškoj kreće na nivou između 4% i 6%.

Dok su po Beckeru (1964) firme spremne da ulože u obuku zaposlenih sa ciljem razvoja specifičnih veština za organizaciju, a manje spremne da ulože u razvoj opštih veština, novija istraživanja su uticala na promenu ovako generalizovanog Beckerovog stava i pokazale zbog čega bi organizacija bila spremna da uloži u razvoj opštih veština. Isto tako, ako se posmatra sa strane zaposlenog, može se zaključiti da su oni spremni da ulože sopstvena sredstva u razvoj opštih veština, dok za razvoj veština specifičnih za firmu nemaju interes za ulaganjem sopstvenih sredstava.

Do promene stavova koje organizacije imaju prema ulaganju dolazi najviše zahvaljujući raznim istraživanjima koja su sprovedena u prethodnih desetak godina. Pre tog perioda istraživanja su se bavila mikro-podacima za pojedinačne zaposlene, gde se produktivnost uobičajeno merila kroz nivo zarada. Ovakva vrsta analize je gubila iz vida produktivnost koja je nastala kao rezultat obuke, a koja je donela korist i firmi, a ne samo zapo-

slenom. Novija literatura koja koristi informacije na nivou organizacije kako bi analizirala uticaj ulaganja u ljudske resurse na rezultate poslovanja, daju dokaze da obuka stvara značajne koristi i za poslodavce.

Ako se posmatra uticaj ulaganja na produktivnost, obim prodaje i profitabilnost, Bartel (1994) je u svom radu pokušala da proceni efekte obuke na produktivnost u SAD koristeći uzorak od 495 proizvodnih firmi. Rezultat je pokazao da su programi obuke u periodu od 1983. do 1986. godine u pozitivnoj korelaciji sa nivoom prodaje po zaposlenom u 1986. godini. U ovom istraživanju su korišćeni prosti indikatori o postojanju ulaganja u obuku, dok nije bilo podataka o iznosima ulaganja.

U istoj oblasti su Holzer i ostali (1993) analizirali 157 proizvodnih firmi u Mičigenu koje su aplicirale za subvencije radi ulaganja u privatne programe obuke. Oni su pokazali da uključivanje u program subvencija za 2 do 3 puta povećava broj sati obuke, i da smanjuje nivo „roba sa greškom“ u proizvodnji za oko 13%.

U studiji ABA (2004) analizirane su finansijske institucije sa zaključkom da one koje imaju natprosečna ulaganja u obuku po zaposlenom imaju veći prihod od ostalih, sve mereno po 5 glavnih finansijskih pokazatelja: povrat na aktivu (ROA), povrat po akciji (ROE), neto prihod po zaposlenom, ukupna aktiva po zaposlenom, kao i prihod na akcije.

Uticaj ulaganja na smanjenje obrta zaposlenih je analiziran u radu Heskett i ostalih (1994). Pokazalo se da je jedan od najbitnijih pokazatelja da li će zaposleni ostati kod svog poslodavca zadovoljstvo mogućnostima koje se nude u obuci i razvoju. Studija koju je ASTD (2000) sprovedla je pronašla visok nivo korelacije između ulaganja u obuku po zaposlenom i nivoa zadržavanja klijenata koje organizacija ostvaruje, što može imati značajnog uticaja na rezultate poslovanja.

Brojne druge studije su pokazale da je učenje glavni pokretač budućih finansijskih performansi: na primer, studija u kojoj je na uzorku od 750 velikih listiranih kompanija pokazano da organizacije sa najboljom praksom u ulaganju u ljudske resurse ostvaruju prihod vlasnicima akcije koji je za 3 puta veći od onih koje nemaju dobru praksu u ovoj oblasti (Pfay i Kay 2002).

U detaljnoj studiji o uticaju obrazovanja i obuke, Hansson i ostali (2004) iznose brojne primere studija koje su istraživači širom sveta napisali, a koje su u vezi sa povezivanjem produktivnosti poslovanja i ulaganjem u ljudske resurse (Tabela 7).



Tabela 7 – Istraživanja iz ekonomike rada – uticaj obuke na produktivnost

Autor (godina) zemlja	opis istraživanja	rezultati
Dearden i ostali (2000) UK	istraživanje britanske radne snage	obuka ima pozitivan uticaj na produktivnost i plate. Formalna obuka ima veći uticaj od neformalne
Barrett i O'Connell (1999) IRL	istraživanje o EU i uticaj na Irsku	opšta obuka ima uticaja na produktivnost, specifična nema
Groot (1999) NL	telefonsko istraživanje i upitnici	prosečan porast produktivnosti je 4-5 puta veći od porasta zarada
Hansson (2001) S	poslovna baza podataka	uticaj obuke na profit je negativan, dok je na plate pozitivan. Veštine zaposlenih su značajno vezane za profitabilnost
Gunnarsson i ostali (2001) S	istraživanje radne snage, registar zaposlenih, istraživanje ulaganja	postoji jaka veza između nivoa IT i nivoa obrazovanja. Porast produktivnosti je u direktnoj vezi sa nivoom obrazovanja
Black i Lynch (1996) USA	nacionalno istraživanje poslodavaca	obrazovanje je u pozitivnoj korelaciji sa produktivnošću, formalna obuka izvan radnog vremena i obuka na kompjuterima su značajni za produktivnost
Bartel (1994) USA	Columbia Business School istraživanje i kompjuterske računice	uvođenje programa obuke pozitivno utiče na produktivnost. Firme sa niskom produktivnošću su spremnije da uvedu obuku

Izvor: Prilagođeno po Hansson i ostali (2004)

Finansijski uticaj programa ulaganja u ljudske resurse se mora analizirati kako bi se odredilo da li program donosi željeni povrat na investicije. Jedan od metoda za određivanje potencijalnog ostvarenja povrata na investicije je „teorija koristi“. Teorija koristi obezbeđuje sredstva da se odredi ekonomska vrednost programa i procedura ljudskih resursa (Green 2001). Na taj način je moguće identifikovati specifične programe i koristi koje mogu da povećaju povrat kroz ponašanje zaposlenih pre stvarne primene programa u praksi. Dok se povrat na investicije smatra kao primarni metod izračunavanja koristi, neprofitni „think tank“ Institut za Ljudski Kapital izveštava da se firme ne trebaju fokusirati na precizno izračunavanje povrata na investicije, već je korisnije fokusirati se na to koja ulaganja će imati najveći uticaj na stvaranje organizacione strategije (Perer 2004). Razvojem organizacione strategije se dolazi do mogućnosti da se redefiniše i organizaciona kultura.

Definisanje i stvaranje organizacione kulture je možda najveći benefit koji se može dobiti od ulaganja i upravljanja ljudskim resursima. Korporativna kultura definiše očekivanja, kako zaposlenih tako i poslodavaca. Pored toga, po Robbinsu (2000) ukoliko se razvije snažna kultura dolazi do povećanja nivoa lojalnosti, prijateljstva, kohezivnosti i posvećivanja poslu svih zaposlenih. Na osnovu jake organizacione kulture zaposlenih koji su posvećeni poslu može se ostvariti najveća konkurentska prednost na tržištu. Lojalnost zaposlenih, posvećenost i zadovoljstvo poslom obezbeđuju osnovne faktore koji dovode do opšte produktivnosti, kvaliteta, inovativnosti, dizajna i svih ostalih činilaca poslovne aktivnosti. Da bi se to obezbedilo, neophodno je razviti organizacionu kulturu, što se po Robbinsu (2000, str 42) može sprovesti putem razvoja sedam osnovnih faktora:

- inovativnost i preuzimanje rizika
- obraćanje pažnje na detalje
- orijentacija na rezultat
- orijentacija na ljude
- timski rad
- agresivnost i
- stabilnost.

Korišćenjem strateškog ulaganja u ljudske resurse, organizacija može da manipuliše svojom definicijom poslovne kulture u skladu sa potrebama. Na primer, ako je neophodan naglasak na agresivnost i inovativnost, može se koristiti program nagrađivanja i promocije za one zaposlene koji naprave nove uzorke. Sa druge strane, ako je naglasak na timskom radu, onda bi program nagrađivanja predviđao nagrade za najbolji tim. U svakom slučaju program nagrađivanja treba da postoji kako bi se nagradili najuspešniji zaposleni. Dva primera navedena gore stvaraju značajno različitu organizacionu kulturu. Pravljenje ovakvog programa ciljnog investiranja nije samo vezano za programe nagrađivanja, već se koristi za razvijanje stabilne kulture, gde postoje pravila kojih se svi pridržavaju. Percepcija o postojanju stabilnosti je veoma korisna za zaposlene, posebno u periodima ekonomskih kriza ili organizacionog restrukturiranja. Percepcija stabilnosti koju nudi organizaciona kultura će često olakšati zadržavanje radnika u periodima recesije. Robbins (2000, str 43.) tvrdi da činjenica da je zaposlenje stabilno i sigurno će često prevagnuti nad realnošću smanjivanja zarada ili bonusa koje je zaposleni ostvarivao ranije.

Još jedan od bitnih aspekata organizacione kulture jeste njen pristup novim zaposlenima. Robbins (2000, str. 44) definiše pristup koji obuhvata ulaganje u obuku ili podršku novim zaposlenima da povećaju svoje kvalifikacije i promene loše navike, kako bi se bolje uklopili u novo okruženje. Ulaganje u obuku se koristi za one zaposlene koji imaju većinu karakteristika neophodnih da se uklope u postojeći sistem. Oni se zapošljavaju i

pruža im se jaka podrška kroz postojeću kulturu. Nasuprot tome, kod zaposlenih koji pokazuju neke od karakteristika koje se ne uklapaju u postojeću kulturu, neophodno je pokrenuti proces eliminisanja ili „ukalopljivanja“ zaposlenih u predviđene uloge. Svaka organizacija preferira nove zaposlene sa kojima može da ostvari benefit samo ulaganjem, pošto je takva osoba veoma brzo spremna za početak rada. „Ukalopljivanje“ zaposlenih može biti dugačak i skup proces kojim se radnik uvodi u poslovanje, ali se često pokazuje kao neophodan, pošto u mnogim zemljama sveta sistem školovanja nije u skladu sa politikama razvoja privrede, te mladi ljudi bez radnog iskustva imaju neke od šablona ponašanja koji nisu dobrodošli u razvijenoj organizaciji sa jakom organizacionom kulturom.

Korišćenjem strateških ulaganja u ljudske resurse, organizacijama se omogućava da ostvare konkurentsku prednost. Ukoliko je osnovna aktivnost organizacije proizvodnja, investicije se mogu sprovoditi kroz bonuse koje se isplaćuju za grupni učinak, učešće ili slično, što inicijalno dovodi do povećanja nivoa outputa. Ojačavanje timova kroz uključivanje aspekta upravljanja totalnim kvalitetom može povećati nivo pouzdanja i osećaja odgovornosti u okviru tima. Ako je organizacija okrenuta ka delatnosti istraživanja i razvoja, onda se kultura treba bazirati na nagrađivanju koje se fokusira na one koji razvijaju i doprinose. U svakom slučaju, bez obzira da li je kultura bazirana na grupnom ili individualnom radu, osnovni cilj je fokus na zadržavanje, rast i maksimiziranje talenata. Organizacije koje su sposobne da dobro manipulišu svojom korporativnom kulturom na način da se stvori najveća korist, na tržištu će postati konkurentnije od ostalih koje to ne uspevaju.

Organizacije i njihova odeljenja za upravljanje ljudskim resursima se suočavaju sa sve većim izazovima i zahtevima tržišta. Kroz promene u privrednom ciklusu koje nastaju sve češćim korišćenjem outsorsinga, nastavlja sa tržišna utakmica sa ciljem maksimiziranja vrednosti ljudskih resursa. Kako se zahtevi tržišta i zaposlenih menjaju, tako se moraju menjati i aktivnosti i ulaganja koja se sprovode preko odeljenja za ljudske resurse. Aktivnom kontrolom programa kompenzacije i benefita, organizacije mogu da kontrolišu svoju organizacionu kulturu i da imaju sposobnost ne samo da identifikuju potencijalno isplative investicije, već i da evaluiraju rezultate takvih investicija. U svakom slučaju, top menadžment u firmi mora da razume da upravljanje ljudskim resursima ne podrazumeva samo platne liste i zdravstveno i penziono osiguranje. Sve to mora biti definisano kroz celu organizaciju, njenu kulturu i rezultate rada zaposlenih.

Opšte prihvaćeno pravilo ekonomije je da se profit maksimizira kada se marginalni prihodi izjednače sa nivoom marginalnih troškova. To se

odnosi na ulaganja u sve faktore proizvodnje, koje čine zaposleni, kapital i prirodni resursi. Prekomerna ulaganja u bilo koji od ovih faktora će dovesti do situacije gde su marginalni troškovi veći od marginalnih prihoda. Ako znamo da je osnovni cilj ekonomije upravljanje retkim resursima, i ako su ljudi jedan od faktora proizvodnje, onda je i ulaganje u ljudske resurse merljiva kategorija kao i ulaganja u ostale faktore proizvodnje. Ipak, često se dešava da ulaganja u ljudske resurse na prvi pogled ne donose maksimalni marginalni profit koji bi mogle. Razlozi leže u tome što sa finansijske tačke gledišta, organizacije koje imaju veći nivo ulaganja u ljudske resurse, takva ulaganja moraju knjigovodstveno da predstavljaju kao trošak (slično kao istraživanje i razvoj, ali su istraživanje i razvoj posebna kategorija i ne spadaju u „ostale troškove“). Gledano na kratak rok, firme koje imaju manja ulaganja (time i manji trošak) ostvaruju veći profit. Iako posmatrano na duži rok, ulaganje u ljudske resurse donosi značajan pomak u poslovanju, ovakva računovodstvena praksa ostaje kao problem koji treba da se reši.

### **3.2. Evaluacija ulaganja u ljudske resurse**

U privrednom okruženju u kome nema dovoljno informacija i adekvatnog merenja ulaganja u ljudske resurse po Bassi i McMurreru (1999) dolazi do tri neizbežne posledice:

- neka od ulaganja u ljudske resurse će biti neefektivna
- nesposobnost razdvajanja dobrih od loših ulaganja će dovesti do smanjenja ukupnog nivoa ulaganja
- organizacije će nastaviti da smanjuju ulaganja u ljudske resurse pod pritiskom eksternih snaga, kao što su finansijska tržišta, pošto ne mogu pravilno da vrednuju takva ulaganja.

Za firme koje su listirane na berzi, u skladu sa dostupnim informacijama o poslovanju, finansijska tržišta fundamentalno oblikuju vrednovanje tih firmi putem promena u vrednosti akcija ili dostupnosti kapitalu. Pošto informacije o ulaganjima u ljudske resurse često nisu dostupne, odnosno nisu merljivi iznosi ulaganja, dešava se da investitori ne vrednuju takva ulaganja, čak i ako su profitabilna na duži tok. Ipak je tokom prethodne dve decenije došlo do nekih pomaka u ovakvim stavovima o čemu će biti reči u drugom delu knjige.

Rešenje ovog problema se nalazi u zajedničkom nastupu organizacija sa tržišta i javnih institucija. Dve najveće institucije koje su se uključile u rad su ASTD (Američko društvo za obuku i razvoj) iz SAD i Cranet iz Evropske unije. U SAD je početkom 90-ih godina prošlog veka ASTD započeo aktivnosti na:

- identifikovanju relevantnih indikatora za merenje nivoa ulaganja u ljudske resurse i rezultate ulaganja, i
- stvaranju sistema koji treba da obezbedi globalno prikupljanje i korišćenje informacija.

Cilj koji je ASTD postavio je da se organizacijama, industriji, pa čak i državama obezbedi pristup informacijama od značaja za upravljanje ulaganjima u ljudske resurse.

U ovom pionirskom zahvatu ASTD je ponudio besplatno svim firmama u SAD uvođenje prakse praćenja indikatora. Bio je obezbeđen elektronski pristup bazi podataka gde su organizacije mogle da prate sve svoje indikatore. Danas nakon više od 10 godina korišćenja ovog modela, napisani su brojni naučni radovi iz oblasti analize ulaganja u ljudske resurse korišćenjem podataka ove institucije.

Proces rada je išao u nekoliko koraka (ASTD):

- *Identifikacija indikatora ulaganja u obuku i praksa* – proces koji je trajao 7 godina, i gde je ASTD zajedno sa firmama razvio set indikatora za merenje ulaganja u ljudske resurse
- *Identifikacija indikatora za rezultate obuke* – sa ciljem razvoja metodologije i merenja koje se može univerzalno primeniti u raznim organizacijama kako bi se izolovali rezultati ulaganja u obrazovanje i obuku, bez uticaja ostalih faktora na učinak. Na taj način su razvili model po kome se meri reakcija zaposlenih na obuku ili programe učenja u kojima su učestvovali sa jedne strane i praćenje promena ponašanja zaposlenih koje su nastale kao posledica obuke
- *Uvođenje indikatora u organizacije* – poslednji korak u implementaciji procesa je bilo uvođenje praćenja indikatora u organizacijama. Stvoren je takozvani „ASTD Measurement Kit“ koji je sadržao kako indikatore za merenje ulaganja, tako i za merenje rezultata ulaganja.

Sa druge strane, Cranet mrežu su formirali 1989. godine pet zemalja osnivača i to Nemačka, Španija, Francuska, Švedska i Velika Britanija. Koordinacioni centar se nalazi u Cranfield School of Management u Velikoj Britaniji. Danas Cranet mrežu čini 39 univerziteta i poslovnih škola iz 39 zemalja širom sveta, koji na kontinuiranoj osnovi rade međunarodna komparativna istraživanja o praksi i politici upravljanja ljudskim resursima u organizacijama. Od 1990. godine Cranet sprovodi istraživanja korišćenjem standardizovanog upitnika koji se šalje javnim (državnim) i privatnim organizacijama sa više od 200 zaposlenih. Upitnike popunjavaju najviše rangirani zaposleni u odeljenjima za ljudske resurse ili specija-

listi za tu oblast u organizaciji. Istraživanje koje je rađeno 1999. godine je poslato na 50.000 adresa, od kojih je dobijeno 8.050 odgovora mu daje veliku empirijsku i naučnu vrednost.

Istraživanje koje se sprovodi obuhvata dva direktna pitanja o obuci u organizacijama. Prvo se tiče proporcionalnog učešća sredstava uložениh u obuku u odnosu na godišnji nivo zarada. Drugo pitanje se odnosi na procenat zaposlenih koji učestvuju u procesu obuke na godišnjem nivou. Nije se ulazilo u detalje o tome da li se obuka odnosila na usmenu, osnovnu, praktičnu ili neku drugu vrstu obuke. Ostala pitanja koja se tiču ljudskih resursa uključuju analizu da li organizacija ima pisanu praksu za sprovođenje obuke i razvoja, da li postoji sistem analiziranja potreba za obuku zaposlenih i da li se prati efikasnost obuke. Istraživanjem se skupljaju i podaci o poslovnim rezultatima organizacije za prethodne tri godine.

Rezultati dobijeni iz istraživanja se koriste tako što se porede podaci iz uzorka o uspešnosti poslovanja sa prosekom poslovanja svih firmi iz istog privrednog sektora. Poređenja se rade u produktivnosti, nivou inovativnosti, kvalitetu usluga, profitabilnosti i kretanju cene akcija na berzi. Varijable se mere na tri nivoa i to: a) za najboljih 10% u sektoru, b) za srednju polovinu i c) za donju polovinu firmi iz sektora. Najkvalitetniji podaci se dobijaju za praćenje kretanja cena akcija i za nivo profitabilnosti. Ovakvo merenje u istraživanju ima veliki kvalitet pošto daje podatke o uticaju ulaganja u ljudske resurse na rezultate poslovanja organizacije u odnosu na prosek svih firmi iz tog sektora. Isto tako se meri nivo internog tržišta rada i unionizacija. Interno tržište rada je pokazatelj na koji način se u organizaciji popunjavaju mesta menadžera, gde se bira jedan od četiri odgovora:

- mesto se popunjava interno,
- postoje „lovci na glave“ ili konsultanti za zapošljavanje
- putem oglasa u novinama
- preporukom.

Ovo pitanje služi da bi se ustanovilo kakva je organizaciona kultura u smislu razvoja sopstvenih kadrova i talenata o čemu je bilo reči u prethodnim poglavljima. Nivo unionizacije se meri na skali od 1 do 6 koja se dobija na osnovu procenata zaposlenih koji su članovi sindikata. Preostala pitanja uključuju merenje procentualnog učešća visokoobrazovanih zaposlenih, starosne strukture u smislu procenta starijih od 45 godina, učešće manualnih radnika, ukupnog broja radnika i značaja koji se pridaje inovativnosti u poslovanju. U tabeli 8 se vide rezultati Cranet istraživanja.

Tabela 8 – Učešće obuke u odnosu na zarade i procenat zaposlenih koji učestvuju u obuci

Zemlja	1995 % izdaci za obuku	1999 % izdaci za obuku	Pro- mena	1995 % učesnika u obuci	1999 % učesnika u obuci	Pro- mena
Velika Britanija	2.6	2.9	+ 0.3	42.1	52.9	+ 10.8
Francuska	4.8	4.2	- 0.6	44.2	49.5	+ 5.3
Nemačka	2.8	2.8	0	26.4	32.8	+ 6.4
Švedska	4.3	3.7	- 0.6	51.5	66.1	+ 14.6
Španija	2.1	2.0	+ 0.1	37.6	51.1	+ 13.5
Danska	2.8	2.8	0	37.2	49.6	+ 12.4
Holandija	3.8	3.4	- 0.4	34.0	42.2	+ 8.2
Italija	1.9	2.2	+ 0.3	21.4	36.2	+ 14.8
Norveška	2.7	3.3	+ 0.6	40.0	41.5	+ 1.5
Švajcarska	2.9	2.6	- 0.3	36.0	42.8	+ 6.8
Irska	3.7	3.2	- 0.5	36.2	47.1	+ 10.9
Portugalija		3.0			36.9	
Finska	2.7	2.5	- 0.2	45.2	61.1	+ 15.9
Grčka		2.5			36.0	
Austrija		2.2			36.4	
Belgija	2.4	3.3	+ 0.9	27.9	45.5	+ 17.6
Severna Irska		3.1			54.4	
Estonija	4.3				47.0	
Bugarska		2.9			17.4	
Češka		2.3			45.3	
Kipar		1.4			34.1	
Turska	3.8	3.9	+0.1	27.9	49.4	+ 21.5
Tunis		4.3			24.6	
Izrael		3.3			47.5	
Japan		1.7			31.6	
Australija		3.0			56.3	
Prosek	3.1	2.94	-0.08	35.7	45.22	+11.0

Izvor: Prilagođeno po Hansson i ostali (2004)

U ovom modelu je korišćen pristup vrednovanju obuke koji se može predstaviti na sledeći način, i koji će biti osnova za istraživanje u narednom delu.

Ulaganja = politika + potrebe + interno + sindikati + godine<sup>45</sup> + manualni + diplomirani + obrt radnika + veličina + prethodni profit + inovativnost

gde su:

- Ulaganja – vrednost ukupne obuke, odnosno ulaganja u organizaciji
- Politika – ocena da li firma ima pisanu politiku obuke
- Potrebe – ocena da li firma analizira potrebe zaposlenih za obukom
- Interno – način kako se popunjavaju mesta menadžera
- Sindikati – procenat zaposlenih koji su članovi sindikata
- Godine45 – procenat zaposlenih starijih od 45 godina
- Manuelni – procenat manuelnih radnika
- Diplomirani – procenat diplomiranih zaposlenih
- Obrt – procenat obrta zaposlenih
- Veličina – broj zaposlenih u organizaciji
- Prethodni profit – mera nivoa profitabilnosti u prethodnim godinama
- Inovativnost – da li firma vidi inovativnost kao bitnu za poslovanje

U tabeli 9 su prikazani podaci o korelaciji između pojedinih varijabli koje su analizirane u istraživanju. Iz tih podataka se mogu videti zanimljive povezanosti između pojedinih faktora, kao što je da postojanje internog popunjavanja menadžerskih pozicija u korelaciji sa obrtom zaposlenih (postoji negativna korelacija) i slično.

*Tabela 9 – Korelacije između varijabli korišćenih u Cranet istraživanjima*

	% obučavanih	Obrt zaposlenih	Odsustvovanje	Unionizacija	Interno tržište rada	% diplomiranih	% manuelnih	Veličina
% potrošen na obuku	0.179 (a)	0.041 (b)		-0.109 (a)	-0.105 (a)	0.102 (a)	-0.110 (a)	
% obučavanih		-	-	-	-0.031 (b)	0.137 (a)	-0.167 (a)	-
obrt zaposlenih			0.089 (a)	-0.179 (a)	-0.131 (a)	-0.066 (a)	0.053 (a)	
Odsustvovanje				0.158 (a)	-0.133 (a)	-0.266 (a)	0.191 (a)	0.047*
Unionizacija					0.059 (a)	-0.232	0.245 (a)	
Interno tržište rada						0.207 (a)	-0.057 (a)	
% diplomiranih							-0.468 (a)	-

a) predstavlja značaj na nivou 1%, b) predstavlja značaj na nivou 5%

*Izvor: Hansson i ostali (2004)*

Ukoliko se uporede podaci dobijeni u istraživanju koje je sproveo ASTD sa podacima iz Cranet istraživanja, može se videti da evropske firme ula-



žu značajno više sredstava u obuku od američkih. Dok se u SAD ulagalo oko 1,8% od zarada to se u Evropi ulagalo oko 2,9% (van Burem i Erskine 2002).

*Tabela 10 - Ukupni javni izdaci na obrazovanje i obuku (u procentima BDP)*

<b>Zemlja</b>	<b>%</b>	<b>Zemlja</b>	<b>%</b>	<b>Zemlja</b>	<b>%</b>
EU 27	5.03	Luksemburg	3.81	Velika Brit.	5.45
Belgija	5.95	Mađarska	5.45	Hrvatska	4.63
Bugarska	4.51	Holandija	5.19	Makedonija	3.39
Danska	8.28	Austrija	5.44	Turska	4.05
Nemačka	4.53	Poljska	5.47	Island	7.61
Irska	4.77	Portugalija	5.40	Norveška	7.02
Grčka	3.98	Rumunija	3.48	Švajcarska	5.71
Španija	4.23	Slovenija	5.83	SAD	4.85
Francuska	5.65	Finska	6.31	Japan	3.52
Italija	4.43	Švedska	6.97	Lihtenštajn	2.29

*Izvor: Zubović i Domazet (2008-2)*

Ovako postavljeni modeli koje su ASTD i Cranet formirali u prethodnoj deceniji su doveli do povećanog broja istraživanja u vezi sa uticajem ulaganja u ljudske resurse na profitabilnost. Kao što je prethodno već bilo reči, efekti ulaganja u formalno obrazovanje (školovanje) su mnogo lakši za merenje od ulaganja u neformalno (obuku i razvoj). U poređenju sa obukom u organizacijama koje varira iz godine u godinu, nivo ulaganja u školovanje je mnogo konstantnije. U većini istraživanja nivo obrazovanja je obično uključen kao kontrolna varijabla, iako retko kao osnovna varijabla. Neki izuzeci, gde su mereni rezultati ulaganja u formalno obrazovanje su na primer sprovedi Black i Lynch (1996) i NUTEK (2000), gde je ustanovljeno da procenat visokoobrazovanih zaposlenih značajno utiče na nivo produktivnosti (dodatne vrednosti) i profitabilnosti. Isto tako značajno istraživanje koje su sprovedi Gunnarsson i ostali (2001) je upoređivalo nivo obrazovanja sa rastom produktivnosti u periodu od 10 godina, i pokazali da je rezultat povećanja nivoa obrazovanja bio većinski uzrok povećanja produktivnosti u IT sektoru u periodu 1986-1995. godina. Na osnovu pokazatelja koji se objavljuju na Eurostat-u, moguće je videti da si ulaganja u obrazovanje u zemljama Evrope kreću na nivou od 2-8% BDP.

Istraživanje koje su sprovedi Bassi i ostali (2004) o uticaju ulaganja u ljudske resurse na vrednost akcija američkih firmi je rezultat korišćenja podataka koje je ASTD model kreirao. U studiji u kojoj su korišćeni razni

ekonometrijski modeli došlo se do validnih dokaza o značaju ulaganja u ljudske resurse. Analizirano je preko 450 američkih firmi listiranih na berzi. Jedan deo istraživanja je prikazan u tabeli 11, gde se vidi da su ulaganja u obuku u pozitivnoj korelaciji sa povratom na cenu akcija. Firme koje se nalaze u 3-oj i 4-oj četvrtini su iskazale promenu u vrednosti akcija za 34.4 i 30.7 procenata, što je skoro duplo više od onih koje se nalaze u donjoj četvrtini. Isto tako su istali pokazatelji znatno povoljniji kod firmi koje su imale visok nivo ulaganja u obuku.

*Tabela 11 –Efekti nivoa ulaganja u obuku na poslovanje*

	nivo ulaganja u obuku po zaposlenom po četvrtinama			
	prva četvrtina	druga četvrtina	treća četvrtina	četvrta četvrtina
Broj firmi	118	120	121	117
Promena cena akciji na berzi (%)	15,3	20,0	34,4	30,7
Prodaja po zaposlenom (000 US\$)	175,7	302,5	343,8	320,8
Profit po zaposlenom (000 US\$)	11,5	15,0	19,3	24,5
Promena bruto profita	22,8	37,4	35,7	40,4
Povrat na aktivu	4,2	4,4	3,2	5,5
Tržišna kapitalizacija po zaposlenom (000 US\$)	263,2	533,5	638,5	668,2

*Izvor: Bassi i ostali (2004)*

U radu koji je objavljen u Harvard Business Review 2007 godine Bassi i McMurrer (2007) prikazuju model koji objašnjava kako maksimizirati povrat na ljudske resurse. I ovde se navodi da menadžeri danas naglašavaju da su „zaposleni naša najveća aktiva“, ali da i pored te maksime, još uvek većina menadžera posmatraju zaposlene kao trošak, što može biti opasno znajući da je danas za veliki broj firmi ljudski resursi jedini izvor dugoročne konkurentne prednosti.

Model nazvan HCM metodologija polazi od premisa da tradicionalna merenja ljudskih resursa koja prate obrt zaposlenih, prosečno vreme potrebno za popunjavanje pozicija ili ukupan broj sati provedenih u obuci ne mogu da predvide poslovne rezultate organizacije. U empirijskom istraživanju koje su sprovedli na 42 organizacije u periodu od pet godina, definisali su pet pokretača - kategorija koji utiču na razvoj ljudskih resursa. U svakoj od tih kategorija postoji najmanje četiri grupe kao što je prikazano u tabeli 12.

Tabela 12 – Pokretači ljudskih resursa

Praksa liderstva	Angažovanje zaposlenih	Dostupnost znanja	Optimizacija radne snage	Kapacitet učenja
Komunikacija – komunikacija menadžmenta je otvorena i efektivna	Dizajn posla – posao je dobro organizovan i uklapa se sa veštinama zaposlenih	Dostupnost – informacije u vezi sa poslom i obukom su spremne	Procesi – radni procesi su dobro definisani i obuka je efektivna	Inovacije – nove ideje su dobrodošle
Uključenost – menadžment saraduje sa zaposlenima i traži inpute	Posvećenost – poslovi su sigurni, zaposleni su priznati, napredovanje je moguće	Saradnja – podržava se i omogućava timski rad	Uslovi – radni uslovi podržavaju visoke performanse	Obuka – obuka je praktična i podržava organizacione ciljeve
Veštine supervizora – menadžeri eliminišu barijere, daju povratne informacije i promovišu poverenje	Vreme – obim posla omogućava zaposlenima da rade dobro i da usklade posao sa privatnim životom	Podela informacija – najbolja praksa se promovira i unapređuje	Odgovornost – očekuje se visok kvalitet rada koji se nagrađuje	Razvoj – zaposleni imaju formalne planove razvoja karijere
Veštine top menadžmenta – najviši menadžeri rukovode poslom, daju povratne informacije i promovišu liderstvo	Sistemi – učešće zaposlenih se stalno evaluira	Sistemi – sistemi prikupljanja podataka obezbeđuju laku dostupnost informacija	Zapošljavanje – zaposleni se biraju na osnovu veština i prolaze orijentacionu obuku	Vrednost i podrška – lideri pokazuju da se učenje vrednuje
Sistemi – razvoj liderstva i tranzicioni sistemi su efektivni			Sistemi – upravljanje sistemima performansi zaposlenih je efektivno	sistemi – sistem upravljanja učenjem automatizuje sve aspekte obuke

Izvor: Bassi i McMurrer (2007)

Korišćenjem upitnika koji rigorozno prate organizacione aktivnosti u moguće je uraditi benčmark ljudskih resursa organizacije, identifikovati snage i slabosti, kao i povezati uspehe ili loše rezultate poslovanja sa pojedinim praksama u oblasti ljudskih resursa (Bassi i McMurrer 2007).

Prilikom sprovođenja istraživanja HCM metodologijom koriste se podaci koji se dobijaju direktno od organizacija, i ti se podaci uparaju sa dostupnim pokazateljima organizacionih performansi. Raznim statističkim modelima se mogu povezivati varijacije u kretanju pokazatelja i na taj način kontinuirano istraživanje omogućuje da se za svaku organizaciju

iskažu prakse ljudskih resursa koji se mogu blisko povezati sa performansama poslovanja.

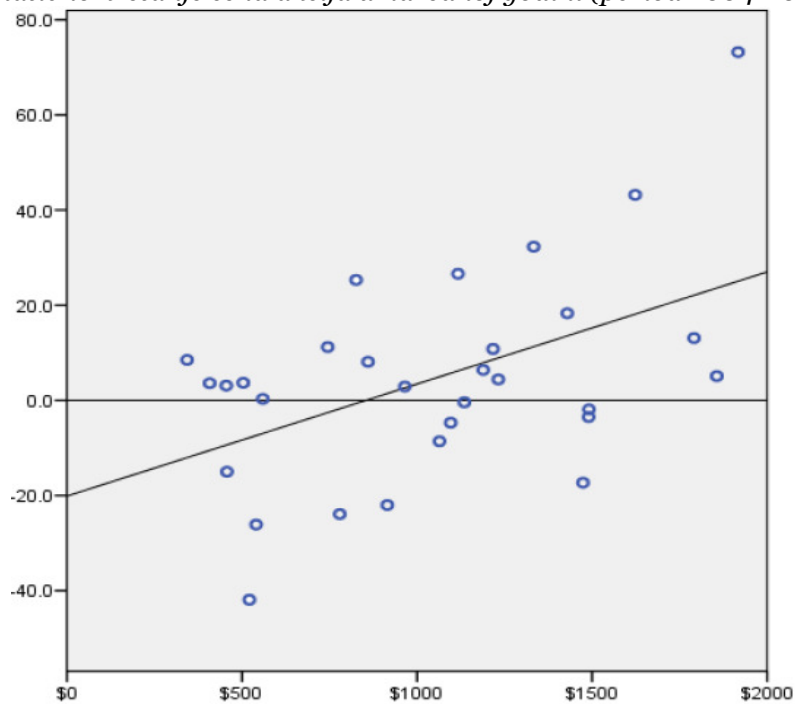
Ovako predstavljeni modeli su statistički komplikovani i teško sprovodivi u praksi, posebno u zemljama u razvoju kao što je i Srbija gde je dostupnost podataka na niskom nivou. U takvim slučajevima može se pristupiti analizi pojedinačnih efekata korišćenjem jednostavnog modela u sedam koraka za izračunavanje koristi od ulaganja u specifičnu oblast vezanu za ljudske resurse (Gravett 2001):

1. Jasno definišite poslovni problem. Na primer organizacija ima obrt zaposlenih od 32% na radnim mestima za kompjuterske programere
2. Izračunati cenu ovog problema. Izračunajte cenu za razdvajanje, zamenu osobe ili obuku za svakog programera koji je napustio organizaciju tokom prethodne godine
3. Identifikovati potencijalna rešenja za poslovni problem na bazi istorijskih podataka ili benčmarkinga. Na primer, analiza potencijalnih zaposlenih koji su dolazili na intervju i nisu prošli može pokazati da prva linije supervizora nisu efektni menadžeri. Kombinacijom obuke i ličnog pristupa se može rešiti problem
4. Izračunati cenu potencijalnog rešenja. Na primer možete angažovati konsultanta da održi seriju radionica za obuku supervizora, i na taj trošak se doda cena HR osoba u organizaciji koji će u narednom periodu sprovoditi obuku.
5. Sprovesti rešenje i pratiti rezultate. Planirani rezultat bi naravno trebao da iskaže smanjenje obrta programera nakon tri ili šest meseci kao rezultat efektivnije supervizije,
6. Izračunati korist od obuke sledećom formulom:  
Trošak poslovnog problema pre sprovođenja rešenja (korak 2) – npr. 585.000 €, umanjeno za Trošak poslovnog problema nakon primene rešenja – 300.000 €, umanjeno za Troškove rešenja – 50 000 €. Dobijamo da je korist od obuke 235.000 €
7. Izračunajte racio cene/koristi  
 $235.000\text{€} / 50.000\text{€} = 4.7$

To znači da za svaki 1 € uloženi u rešenje, ušteda u poslovanju iznosi 4.7 €. Iako ulaganje od 50.000 € može delovati kao značajno, kada se interesnim stranama (vlasnici, investitori, računovođe) pokaže potencijalna korist, onda će se rešenje mnogo lakše prihvatiti. Ovakva rešenja nisu moguća za primenu u svim organizacijama i za svaki potencijalni problem, ali su samo pokazatelj da postoji način za izračunavanje pokazatelja o povratu na investicije u ljudske resurse.

U najnovijem istraživanju koje je objavljeno u februaru 2009. godine Bassi i McMurrer (2009) su pratili poslovanja banaka u SAD, gde su analizirali tržišne performanse kroz kretanje cene akcija na berzi i poredili sa ulaganjem u obuku koje je obavljenu u prethodnim godinama. Rezultati istraživanja su pokazali da je ulaganje u obuku veoma jako statistički povezano sa predviđanjem kretanja cena akcija na berzi. Istraživanje obuhvata i period druge polovine 2008. godine, kada su sve banke u SAD bile pogođene finansijskom krizom, i čak je i za taj period bilo evidentno da su banke sa većim ulaganjima u ljudske resurse imale značajno bolje pokazatelje od ostalih. Na grafikonu 6 se vidi poređenje kretanja cena akcija analiziranih banaka u odnosu na prosečno kretanje cena akcija za sve banke u zavisnosti od nivoa ulaganja u ljudske resurse u godini koja je prethodila.

*Grafikon 6 – Iznos ulaganja u obuku po zaposlenom (period 2003-2007) i relativno kretanje cena akcija u narednoj godini (period 2004-2008)*



*Izvor: Bassi i McMurrer (2009)*

U dosadašnjem delu istraživanja predstavljen je uticaj ulaganja u ljudske resurse na individualnom i organizacionom nivou. Navođenjem brojnih istraživanja sprovedenih u prethodnih dvadesetak godina jasno je pokazano da se svetska praksa u ovoj oblasti sve više približava stanovištu da ulaganje u ljudske resurse postaje forma dugoročnog ulaganja, koje će obezbediti dugoročnu konkurentsku prednost.

Kako je već pomenuto kod opisa formalnog obrazovanja, u brojnim teorijskim i empirijskim radovima je dokazano da ulaganje u obrazovanje povećava korist kako kod pojedinaca, tako i kod organizacija i privrede u celini. Istraživanje koje su Bassanini i Scarpetta (2001) obavili se bavi aspektom uticaja ljudskog kapitala na rast u zemljama OECD-a. Analiziran je period od 1971-1998 godine i uz korišćenje modernih ekonometrijskih tehnika kao što je npr Pooled Mean Group (PMG) su dokazane pozitivne i značajne povezanosti uticaja akumulacije ljudskog kapitala, odnosno šire nazvanog učenja tokom čitavog života, sa porastom nacionalnog dohotka.

Kako je već nekoliko puta spominjano, najveći pritisak koji organizacije imaju dolaze od strane investitora, odnosno vlasnika koji redovno traže dokaz o povratu na investicije. Problem oko računovodstvene prakse gde se ulaganje u ljudske resurse mora iskazati kao trošak je samo dodatna otežavajuća okolnost. Takvo tretiranje ulaganja otežava validno prikupljanje podataka i sistematična analiza uticaja ovih ulaganja na poslovanje nije lak posao.

### **3.3 Konkurentnost kroz obuku i razvoj ljudskih resursa**

Problemi sa odeljenjima za ljudske resurse u nekim firmama su to što se oni ne bave celim spektrom svog posla. Neophodno je stvoriti dugoročnu strategiju razvoja ljudskih resursa u sklopu odeljenja za ljudske resurse. Takva strategija deluje jednostavna, ali se u praksi pokazalo da nije tako. Za početak je neophodno stvoriti organizacionu kulturu koja prihvata premisu da „voditi računa o svojim zaposlenima“ dovodi do povećanje profita kroz povećanje produktivnosti. Česta situacija u praksi je da odeljenja za ljudske resurse mogu da stvore teorijske osnove za pravilno upravljanje razvojem zaposlenih, ali kada se dođe do praktične primene, glavni cilj koji bi trebao da bude pokretanje ljudi, načina razmišljanja i formiranja organizacione kulture izostaje. Bitno je povezati poslovne ciljeve, strategiju i sprovođenje poslova ljudskih resursa.

Kako je već ranije navedeno u tabeli 3, kod velikog broja firmi koje tek počinju sa poslovanjem uobičajeno je da ne postoji nikakvo odeljenje za ljudske resurse, što se stavlja u kategoriju „bez funkcije“. Kada se uvede personalni model, dolazi se do nivoa „srednje škole“. Neophodno je da se uvedu procedure i politika poslovanja i da se upravlja dokumentima i obračunom zarada. Ljudski resursi su „visoko obrazovanje“, gde HR pokušava do popraviti performanse zaposlenih i da angažuje kvalifikovano osoblje, da se razvije infrastruktura, osmisli sistem obuke i slično. Ljudski kapital je vrhunac, odnosno sistem u kome dolazi do akumulacije ljud-

skih znanja koja treba da se pretvori u konkurentsku prednost organizacije. Tu se dolazi do obuke u tehničkim i menadžerskim veštinama, i stvara se struktura gde ljudi jednostavno komuniciraju. Zaposleni vremenom postaju učitelji i stvara se atmosfera u kojoj je dobre performanse nagrađuju, dok su osnovni benefiti nepromenljivi.

Konkurentnost svake organizacije nastaje iz onih karakteristika i atributa koje ona ima i koja joj omogućava da se na takav način pozicionira na tržištu da može da uživa u superiornosti u odnosu na direktne konkuren-te. Da bi se ostvarila konkurentna prednost neophodno je da organizacije ispunjava tri faktora:

- Mora biti različita od konkurencije
- Ta različitost mora da generiše ekonomsku korist
- Kritičan faktor organizacionog uspeha mora biti takav da ga konkurencija ne može jednostavno imitirati

*Tabela 13 – Faze i učesnici u transferu znanja*

	<b>Pre obuke</b>	<b>Tokom obuke</b>	<b>Posle obuke</b>
<b>Menadžment</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Šefovi odeljenja i treneri analiziraju potrebe obuke.</li> <li>2. Trener pomaže u povezivanju strateških ciljeva organizacije sa ciljevima obuke.</li> <li>3. Menadžment bira polaznike</li> <li>4. Šefovi odeljenja i treneri planiraju proces obuke i posle obuke</li> <li>5. Definisanje nivoa angažovanosti pojedinaca u toku i posle obuke</li> </ol>	Učestvovanje u planu transfera u skladu sa predefinisani planom	Plan povratka na posao polaznika: menadžment mora da razvije plan i olakša zaposlenima da primene znanje koje su stekli u obuci
<b>Trener</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prilagođava plan obuke strateškom planu organizacije</li> <li>2. Prilagođava metode obuke tehnologiji učenja polaznika</li> <li>3. Promoviše volju za učenjem</li> <li>4. Priprema materijale za plan obuke</li> <li>5. Pravi ugovor o ponašanju između menadžmenta i zaposlenih tokom obuke</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Razvija ciljeve obuke koji se primenjuju</li> <li>2. Predlaže praktične primere učenja koji su najbliži radnim uslovima</li> <li>3. Koristi tehnike obuke koje pomažu polaznicima da vizualizuju svoje buduće radne aktivnosti na poslu</li> <li>4. Daje savete i upućuje u tehnologiju kako poboljšati performanse na radnom mestu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprovodi evaluaciju i daje povratne informacije menadžmentu</li> </ol> <p><u>Glavna pitanja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Koliko su polaznici uspeali u transferu znanja koje su stekli u obuci</li> <li>√ Sa kojim problemima su se susreli tokom obuke</li> </ul>
<b>Učenik</b>	<p>Aktivno učestvuje u razmatranju opcija obuke</p> <p><u>Glavna pitanja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Zašto sam izabran za ovaj program</li> <li>√ Šta mogu da naučim što će biti relevantno za moj rad</li> <li>√ Kakvu ću podršku imati da primenim to znanje u mom radu</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktivno učestvuje u procesu obuke</li> <li>2. Izbegava vraćanje na staru praksu i razvija strukturu učenja</li> <li>3. Sačinjava ugovor o ponašanju sa menadžmentom</li> </ol>	<p>Ovi aspekti se moraju obezbediti kako be se omogućio transfer znanja:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sposobnost da se primeni naučeno</li> <li>2. Mogućnost primene.</li> <li>3. Samopouzdanje neophodno da se proba.</li> <li>4. Shvatanje da je vredno pokušati</li> <li>5. Upravljanje sobom: svaki program obuke treba da podržava sposobnost pojedinca da analizira šta može a šta ne može da primeni</li> </ol>

*Izvor: Gonzales (2002)*

Ako se ova tri faktora sagledaju iz današnje perspektive globalizacije i velike tehnološke razvijenosti, jasno je da jedini faktor koje se ne može imitirati je ljudski kapital. Takav kapital ima trajnu vrednost ukoliko postoje tri osnovna kvaliteta koji su preduslov da bi bili kompetentni a to su: znanje (kognitivni aspekt), know-how (aspekt sposobnosti) i želja za uspehom (aspekt odnosa). Vrednost ljudskog kapitala raste sa razvojem, ali je neophodno da postoji dugoročna strategija razvoja, kako bi i konkurentna prednost koja se ostvari bila dugog veka.

Transfer znanja treba biti baziran na strukturi takozvane „organizacije koja uči“ koji obuhvata više aktera koji učestvuju u procesu obuke, od kojih svako ima svoje specifične uloge i odgovornosti, kao što se vidi u tabeli 13.

Obuka i razvoj moraju biti takvi da omogućuju povezivanje individualnih ciljeva sa ciljevima organizacije u procesu organizacione edukacije koja je dizajnirana sa ciljem da se obezbede kapaciteti za sticanje potrebnog znanja koje može da se transferiše u radni kontekst. Model transfera znanja treba da bude praćen sledećim aspektima:

- uklapanje obuke sa ciljem projekta
- specifikacija programa i rasporeda učenja
- identifikacija kritičnih momenata bitnih za transfer aktivnosti
- praćenje nakon obuke
- evaluacija obuke na nivoima, reakcije, učenja i primene rezultata rada
- izračunavanje racia cene/koristi, i time profitabilnosti obuke, gde je racio 2 prihvatljiv kao ulaganje sa aspekta investitora (već pominjano u prethodnom poglavlju)

$$\text{Cena/korist} = \frac{C_b - C_a}{C_t} \quad (1)$$

Gde je:

C<sub>b</sub>: trošak problema pre obuke

C<sub>a</sub>: Trošak problema nakon obuke

C<sub>t</sub>: trošak programa obuke

### *3.3.1 Sposobnosti i kompetentnost zaposlenih*

Postoji opšti konsenzus da je kompetentnost u suštini mogućnost (sposobnost ili kapacitet) da se obavi neka aktivnost po postavljenim standardima. Suprotnost tome bi se morala postaviti kao „još uvek nije kompetentan“ a ne „nekompetentan“. Postoje različiti nivoi kompetentnosti, bez



obzira kako se mere i kako su postavljeni, koji su značajni pri postavljanja uslova za kvalifikovanost za određeni posao.

Pristup baziran na kompetentnostima u obuci je usmeren sa pet faktora:

- tehnološka inovativnost i demografske promene su povećale značaj adaptivne obuke i učenja na poslu (Winterton i Winterton 1997)
- potreba da se zameni tradicionalni sistem obrazovanja koji je tzv. „supply-driven“ odnosno koji sam formira strukturu obrazovanja, sa novim tzv. „demand-driven“ odnosno sistem koji formira strukturu obrazovanja u skladu sa zahtevima tržišta (Mansfield 2004)
- politika učenja tokom čitavog života naglašava značaj neformalnog učenja i akreditacije iskustva (Bjornavold 2000)
- društveno vrednovanje priznatih kompetencija za one koji su imali slabije mogućnosti za formalno obrazovanje i obuku (Rainbird 2000)
- potencijal pristupa baziranog na kompetentnostima za integraciju obrazovanja i obuke, i usklađivanje oba sa potrebama tržišta rada (Winterton 2005)

Pristup baziran na kompetentnostima je nastao u SAD gde je White (1959) uveo taj naziv kako bi opisao karakterne osobine pojedinaca koje su povezane sa superiornim performansama i visokom motivacijom. On je to nazvao „efektivnom interakcijom pojedinca sa okruženjem“. Od kraja 90-ih godina prošlog veka HRM baziran na kompetencijama je postao širom prihvaćen u SAD, ne samo u razvoju ljudskih resursa, već i u izboru, zadržavanju, nagrađivanju i liderstvu (Rodriguez i ostali 2002). Kompetentnost u tom smislu obuhvata širok spektar, uključujući znanja i veštine pored dominantnih biheviorističkih i psiho-socijalnih karakteristika obuhvaćenih na početku razvoja ovog pokreta.

Na osnovu ovog koncepta razvijeni su brojni modeli koji se koriste u analizi ljudskih resursa, među kojima je i model karakternih osobina (Zubović 2008). Po tom modelu vrši se ocenjivanje kvaliteta menadžmenta davanjem ocena u rasponu od 1 do 10 za svakog pojedinca. Menadžment u preduzeću se može podeliti u tri kategorije: Upravljački, Izvršni i Save-todavni. U navedenom modelu je korišćeno sledećih 11 kategorija, odnosno kriterijuma ocenjivanja:

- upoznatost sa nadležnostima i pridržavanje hijerarhije;
- snalažljivost i inventivnost;
- iskrenost i ispunjavanje dogovora;
- kvalitet rada i odgovornost;
- brzina rada i organizovanost,
- inicijativa i proaktivnost;
- sposobnost za preuzimanje većih obaveza;

- prilagodljivost i učenje;
- lojalnost firmi;
- timski rad i
- tačnost.

Poređenjem prosečnih ocena po svih 11 karakteristika i prosečnih ocena po karakteristikama bitnim za odgovarajuću poziciju, moguće je sagledati u kojoj meri je efikasno sprovedena alokacija menadžerskih resursa u preduzeću. Imajući u vidu senzibilnost ocenjivanja, ispitanici nisu imali uvid u bilo koje ocene. Najbitnije karakteristike po vrstama menadžmenta su sledeće:

- Upravljački:
  - Kvalitet rada i odgovornost,
  - Inicijativa i proaktivnost,
  - Prilagodljivost i učenje,
  - Lojalnost firmi,
  - Timski rad.
- Izvršni:
  - Upoznatost sa nadležnostima i pridržavanje hijerarhije,
  - Iskrenost i ispunjavanje dogovora,
  - Brzina rada i organizovanost,
  - Sposobnost za preuzimanje većih obaveza,
  - Timski rad,
  - Tačnost.
- Savetodavni:
  - Snalažljivost i inventivnost,
  - Kvalitet rada i odgovornost,
  - Brzina rada i organizovanost,
  - Timski rad,
  - Tačnost.

Prosečne ocene svih menadžera se sortiraju za svih 11 karakteristika, što se vidi kao primer na Organizaciji X u tabeli 14. Prosečna ocena svih ispitanika po karakteristici „timski rad“ je veoma bitna za analizu pošto je to jedina karakteristika koja odgovara svim vrstama menadžera.

Tabela 14 - Prosečne ocene 11 karakteristika svih nivoa menadžmenta

Naziv karakteristike	Prosek
Upoznatost sa nadležnostima i pridržavanje hijerarhije	7,7
Snalažljivost i inventivnost	6,5
Iskrenost i ispunjavanje dogovora	6,6
Kvalitet rada i odgovornost	7,9
Brzina rada i organizovanost	6,0
Inicijativa i proaktivnost	3,6
Sposobnost za preuzimanje većih obaveza	5,6
Prilagodljivost i učenje	5,9
Lojalnost firmi	8,6
Timski rad	6,8
Tačnost	6,6
PROSEK	6,6
UPRAVLJAČKI	6,6
IZVRŠNI	6,6
SAVETODAVNI	6,8

Uvođenjem analize tri grupacije menadžmenta koje su definisane ovim modelom dobijau se drugačiji rezultati u zavisnosti od karakteristika koje se posmatraju, a koje su značajne za pojedinu vrstu menadžera (tabele 15–17).

Tabela 15 - Prosečne ocene upravljačkog menadžmenta

Naziv karakteristike	Prosek
Kvalitet rada i odgovornost	6,5
Inicijativa i proaktivnost	4,0
Prilagodljivost i učenje	7,0
Lojalnost firmi	9,0
Timski rad	4,0
Ukupno UPRAVLJAČKI	6,1

Tabela 16 - Prosečne ocene izvršnog menadžmenta

Naziv karakteristike	Prosek
Upoznatost sa nadležnostima i pridržavanje hijerarhije	7,2
Iskrenost i ispunjavanje dogovora	6,0
Brzina rada i organizovanost	5,3
Sposobnost za preuzimanje većih obaveza	5,0
Timski rad	6,5
Tačnost	7,8
Ukupno IZVRŠNI	6,3

*Tabela 17 - Prosečne ocene savetodavnog menadžmenta*

Naziv karakteristike	Prosek
Snalažljivost i inventivnost	6,6
Kvalitet rada i odgovornost	8,9
Brzina rada i organizovanost	6,9
Timski rad	7,9
Tačnost	6,0
Ukupno SAVETODAVNI	7,2

Rezultati analize pokazuju da je u Organizaciji X izvršena relativno kvalitetna alokacija resursa na savetodavne menadžerske pozicije. Ocene po svim bitnim karakteristikama (izuzev Tačnosti) za savetodavne menadžere su veće nego prosečne ocene svih menadžera u Preduzeću po istim karakteristikama. Problem su ocene upravnog i izvršnog menadžmenta, koje su po svim izuzev jedne karakteristike ispod proseka ocena svih menadžera u firmi. Deo propusta se može sistemom obuke ili na neki drugi način delimično poboljšati, ali ne u dovoljnoj meri da bi se ispunila očekivanja. Poredeći pojedinačne ocene za zaposlene može se zaključiti da postoje zaposleni u firmi koji bi se mogli mnogo bolje alocirati i na taj način za kratko vreme ubrzati proces unapređenja poslovanja. Primera radi, od analiziranih 17 osoba, dve imaju prosečne karakteristike za Upravljački menadžment iznad 8,8; četiri imaju prosečne ocene iznad 8,0 za Izvršni menadžment; dok pet imaju prosečne ocene preko 8,0 za Savetodavni menadžment.

Na mnoge karakteristike po kojima se vrši ocenjivanje u Modelu može da se utiče, i one vremenom mogu da se uče, što je i glavni cilj primene ovog modela:

- Upoznatost sa nadležnostima i pridržavanje hijerarhije
- Iskrenost i ispunjavanje dogovora
- Kvalitet rada i odgovornost
- Brzina rada i organizovanost
- Timski rad
- Tačnost.

Ostale karakteristike su urođene:

- Snalažljivost i inventivnost
- Inicijativa i proaktivnost
- Timski rad
- Prilagodljivost i učenje
- Sposobnost za preuzimanje većih obaveza
- Lojalnost firmi.

Lojalnost je jedina urođena karakteristika na koju se različitim vrstama beneficija može uticati. Za menadžment preduzeća ove informacije su važan input u procesu motivacije zaposlenih.

### *3.3.2 Dugoročni sistem razvoja ljudskih resursa*

Na državnom i međunarodnom nivou, uzimajući u obzir teškoće u predviđanju budućih potreba za veštinama, svako predviđanje potreba za obukom, razvojem i kompetencijama se mora praviti sa dozom rizika. Najbolje što se može uraditi je da se daju okvirne obzervacije o novim trendovima i pojedini korisni predlozi o pojavama koje mogu da se dogode. Na taj način je moguće formiranje politike razvoja veština, obuke, prakse, razvoja i kompetentnosti.

U smislu politike formiranja veština, jasno je da postoji globalni konsenzus između Vlada i međunarodnih organizacija o potrebi povećanja nivoa veština radne snage u skladu sa tehnološkim razvojem i pojavom globalne ekonomije bazirane na znanju.

U politici obuke postoje brojne kritike o tome da formalno obrazovanje ne uspeva da zadovolji potrebe tržišta rada kao rezultat privrednog restrukturiranja i tehnoloških promena, te tradicionalno razvijane veštine postaju zastarele. Na primer u Turskoj je nivo nezaposlenosti visokoobrazovanih ljudi za 10% veći od nezaposlenosti kod mladih ljudi bez obrazovanja. Poslodavci radije zapošljavaju mlade neobrazovane ljude u odnosu na one koji su obrazovani na državnim fakultetima. Česta je pojava da postoje neformalne institucije čiji su osnivači poslodavci, koje pružaju obrazovanje koje nije priznato na državnom nivou. Isto tako je u porastu verovanje da Anglo-Američki sistem u upravljanju ljudskim resursima stvara neodgovarajuća rešenja u obuci za specifičnim veštinama u zemljama u razvoju (Boxall 1995, str 6).

Što se tiče prakse, razlika između obuke i razvoja se sve više smanjuje. Sve je više prihvaćeno da je veći deo učenja neformalan i čak slučajan. Za organizacije obuka i razvoj postaju neizbežno povezani sa organizacionom strategijom, sa fokusom na adaptabilnost i fleksibilnosti. Razvoj u procesu modernizacije je promenio svoj fokus sa obuke pojedinaca na olakšavanje učenja pojedincima, timovima i organizacijama. Koristeći Engestromov (2001) koncept „ekspanzivnog učenja“ skorašnje analize razvoja zaposlenih su izolovale ekspanzivna i restriktivna radna okruženja u smislu načina na koji oni promovisu ili smanjuju mogućnost učenja. Neke organizacije razvijaju sopstvene školske centre koji variraju od nekoliko kompjutera pa sve do korporativnih univerziteta. Kompanije kao što je Ford su uvele šeme kojima ohrabruju zaposlene da se vrate

učenju, a slične inicijative postoje i kod sindikata u Velikoj Britaniji. (Rainbird 2000).

I na kraju kada se govori o kompetencijama, postoje naznake da okviri multidimenzionalnih kompetencija u skladu sa Nemačkim i Francuskim modelom prevazilaze značaj Američkog modela. Isto tako holistički pristup kompetencijama koji je uključen u ESPB sistem prenosa kredita je razvijen tokom 2006. godine.

# II

---

## **SPECIFIČNOSTI TRANZICIJE U SRBIJI I UTICAJ NA LJUDSKE RESURSE**





Pitanje razvoja nacionalnih ekonomija danas, na početku XXI veka umnogome je evoluiralo i prevazišlo teorijska razmatranja koja su bila važeća u drugoj polovini prethodnog veka. Naime, od nekadašnje teorije razvoja zasnovanog na „prirodnim“ ograničenjima u ostvarivanju visokih stopa rasta u dugom vremenskom roku, na početku poslednje decenije 20. veka uobličava se i danas važeći razvojni koncept – koncept održivog razvoja. Taj koncept zasnovan je na novoj teoriji rasta u čijem su centru primenjeno znanje i kompleks naučno-tehnološkog razvoja. Umesto starog koncepta prirodnih komparativnih prednosti, u modernom shvatanju razvoja dominiraju ostvarene komparativne prednosti nasuprot prirodnih resursa, brzina kreiranja inovacija i sposobnost jedne privrede da ostvarena teorijska znanja pretvori u pronalasku i nove tehnologije, postaju ključne odrednice brzine rasta i razvoja nacionalne ekonomije. Nekadašnje shvatanje bogatstva mereno je fizičkim i finansijskim kapitalom (tone proizvedene robe i milioni stečenog novca), a danas je ključna odrednica nacionalnog bogatstva sposobnost ostvarivanja novih znanja, ideja, inovacija i tehnologija, odnosno kreiranje i raspolaganje humanim kapitalom.

Paralelno sa ubrzanjem razvoja u svetskim razmerama, dolazi do stvaranja globalnih alijansi i povezivanja čitavih regiona da bi se stekle što jače pozicije na svetskoj ekonomskoj i finansijskoj pozornici. Oni koji ne učestvuju u tim procesima, sasvim sigurno ostaju dugoročno marginalizovani, izopšteni iz glavnih tokova informacija i znanja, a propuštene šanse se sve teže nadoknađuju sa protokom vremena. Kao osnovne karakteristike svetske privrede na početku XXI veka mogu se navesti sledeće:

- *globalizacija* ukupnih robnih i finansijskih tokova u svetu uz koncentraciju moći globalnog odlučivanja u nekoliko svetskih centara;
- *liberalizacija robnih i kapitalnih tokova* na globalnoj sceni pod pritiscima najmoćnijih svetskih ekonomija, uz istovremeno zadržavanje restrikcija za slobodno kretanje radne snage;
- *harmonizacija, koordinacija i regionalizacija ekonomskih politika* zemalja članica različitih ekonomsko – političkih grupacija kao što su EU, ASEAN, NAFTA i sl.

Ovakav scenario razvoja globalne ekonomije omogućen je, pre svega, primenom u svakodnevnom životu bazičnih pronalazaka iz perioda tzv. treće tehnološke revolucije koja se dešavala dominantno tokom poslednje tri decenije XX veka, pre svega u tehnološki i ekonomski najrazvijenijim zemljama i regionima sveta. Umesto prirodnih resursa, plodne zemlje, mineralnih izvora i raspoloživog kapitala, dominantan činilac razvoja savremene ekonomije u gotovo čitavom svetu postali su primenjeno znanje, obrazovanje i nauka.

Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su pod uticajem čitavog niza faktora iz unutrašnjeg i spoljnog okruženja organizacije. Jedan od najuticajnijih faktora je normativno pravni okvir, koji obuhvata mrežu pravila koja predstavlja okvir za odnose poslodavaca i zaposlenih. Sa aspekta poslodavca normativno pravna regulativa utiče na predviđanje i planiranje, na očekivanja i standardizaciju ponašanja, kao i što služi kao osnova za donošenje osetljivih personalnih odluka.

Rezultat regulisanja odnosa između poslodavaca i zaposlenih predstavlja rezultat razvoja industrijskih odnosa. Dunlop je još 1958. godine definisao te odnose kao skup više faktora:

- Poslovno okruženje - ekonomsko, tehnološko, političko, pravno i društveno (opisano u glavi 4)
- Socijalni partneri – karakteristike i interakcija glavnih aktera u radnim odnosima: zaposleni, uprava i država (poglavlje 5.3)
- Regulativa – propisi koji su nastali kao rezultat interakcije aktera u radnim odnosima (poglavlje 6.2)

U tom smislu će u ovom delu biti analizirana ova tri faktora u Srbiji u periodu tranzicije.

## 4.

---

---

### **Poslovno okruženje privrede Srbije u periodu tranzicije**

Da bi celovitije sagledali tranzicione efekte i razvojne performanse srpske privrede, potrebno je, na samom početku, osvrnuti se na dubinu ekonomskog zaostatka kompletnog područja Jugoistočne Evrope (JIE) u odnosu, kako na prosek EU, tako i na razvijene tranzicione ekonomije. Iako se u novom veku JIE nalazi u fazi brzog privrednog rasta, zaostatak za razvijenim zemljama EU je i dalje veliki. Istovremeno, analiziraju se osnovne karakteristike i ocene tranzicionog perioda srpske privrede, koja od 1989. godine kontinuirano povećava svoj zaostatak za ostalim zemljama u tranziciji, da bi se na kraju pažnja usmerila na osnovne faktore finansijskog sektora u Srbiji, kao glavnim pokretačem razvoja.

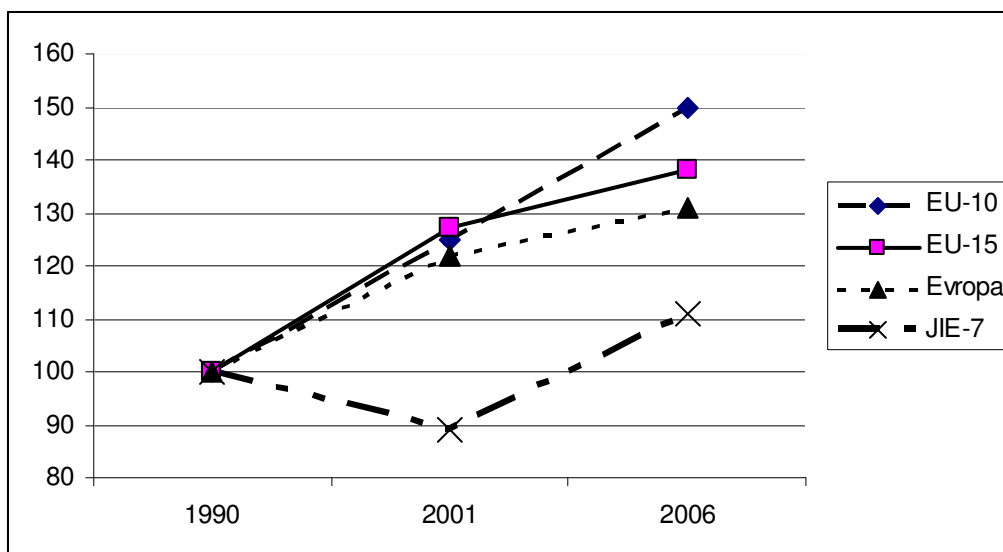
#### **4.1 Brzina tranzicije i poređenje sa okruženjem**

Proces integracije država Jugoistočne Evrope (JIE)<sup>1</sup> u EU još nije završen. Tranzicione privrede, pogotovo balkanskih zemalja, veoma sporo sustižu nivo životnog standarda razvijenih zapadnih zemalja. Po statističkim pokazateljima Jugoistočna Evropa je najnerazvijenije područje u Evropi. Privrede država JIE zaostaju ne samo za razvijenim evropskim zemljama, nego i značajno zaostaju za grupom EU-10, zemljama koje su primljene u EU 2004. godine. Uprkos statističkim manjkavostima moguće je komparativnom analizom sagledati svu veličinu ekonomskog jaza, ali je prilikom donošenja konačne ocene potrebno rezultate posmatrati u svetlu tranzicionih procesa koji su u većini zemalja JIE tek na sredini puta. Na grafikonu 7 se vidi kretanje bruto domaćeg proizvoda u izabranim grupacijama zemalja.

---

<sup>1</sup> Područje JIE obuhvata sledeće države: Rumuniju, Bugarsku, Srbiju, Hrvatsku, Albaniju, Makedoniju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru i Moldaviju. Zbog manjkavosti podataka analiza nije obuhvatila: poslednje dve države.

Grafikon 7 – Kretanje BDP u odabranim grupacijama zemalja Evrope



Izvor: RZR (2007, str. 3)

Ekonomске disproporcije između EU-15 i JIE se povećavaju. Pozitivan trend u JIE je započet tek 2001. godine sprovođenjem tranzicionih reformi. Nasuprot tome, grupacija uspješnih tranzicionih ekonomija EU-10 uspjela je svoj BDP, za 17 godina, da poveća 50% (JIE je povećala svoj BDP samo za 11%). Nekim tranzicionim zemljama bilo je potrebno čak 15 godina da dostignu (baznu) tranzicionu 1990, dok Srbija još nije dostigla svoj nivo BDP iz 1990. godine.

Tabela 18 - Period tranzicionog oporavka- dinamika BDP (1990=100)

Države	1990	2001	2004	2007
Bugarska	100	87	101	116
Rumunija	100	89	106	129
Mađarska	100	112	128	144
Hrvatska	100	89	102	117
Srbija	100	57	66	80
Makedonija	100	93	100	115

Izvor: Statistički zavodi više zemalja, sopstvene računice

Najniža tranziciona tačka na području JIE je dodirnutu krajem 1999. godine. Nakon političkih promena koje su se dogodile u Hrvatskoj i Srbiji i nakon završetka recesije u Rumuniji, privredni rast se zahuktao i na području JIE. Faktori rizika i dalje postoje, ali je njihov intenzitet sve manji. Privredni rast se ubrzava u svim državama. U Rumuniji je prosečni rast za period 2001-2007 iznosio čak 6,1%, u Srbiji 5,6% u Bugarskoj

5,5%. Visoke stope rasta beleže Hrvatska, Bosna i Hercegovina i Albanija, dok je Makedonija još u fazi oporavka od krize iz 2004.

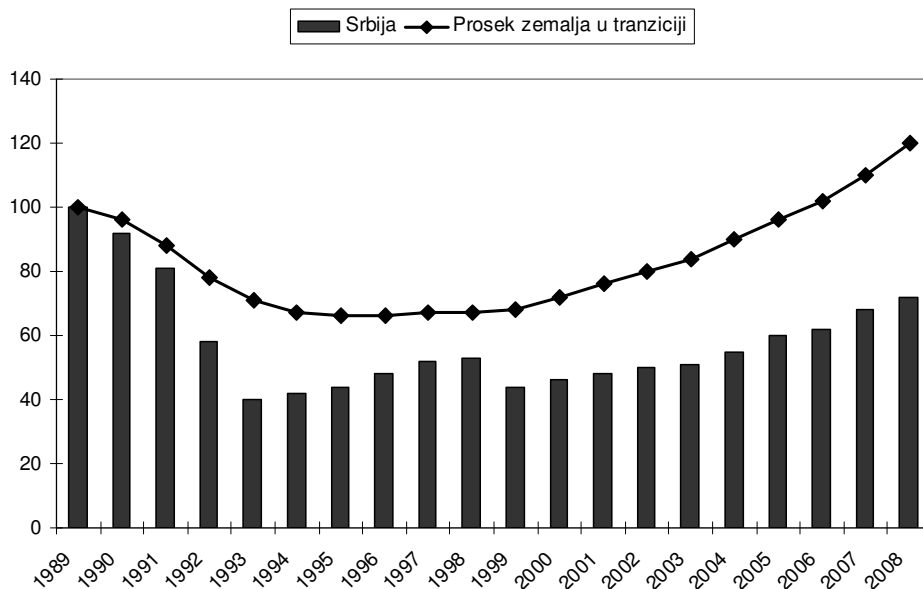
Svakako, najvažnije pitanje je da li će privredni rast biti održiv i u narednom periodu? Procene su da će, na području JIE, zbog i dalje niske baze, privredni rast biti iznad 5%, ali samo ukoliko se održi makroekonomska stabilnost i smanje faktori rizika (deficit tekućeg računa, prevelika javna potrošnja). Centralno mesto su svakako, strukturne promene.

Analize međunarodnih finansijskih i razvojnih institucija ukazuju da se proces tranzicije država JIE uspešno nastavlja i da se sve manje-više nalaze na održivoj putanji rasta i razvoja. U tome su najviše odmakle članice EU Bugarska i Rumunija, ali i sve ostale države JIE se institucionalno i strukturno prilagođavaju. Ukupan primaran trošak makroekonomskih reformi je prevaziđen kod većine zemalja. Preostale reforme se, pre svega, odnose na: (a) politiku konkurentnosti, (b) razvoj finansijskog sektora, uglavnom, nebankarskih institucija, i (v) infrastrukturne reforme. Većini zemalja predstoji kompletiranje institucionalne reforme, ali gotovo sve očekuje težak posao implementacije donetih sistemskih zakona. Dominantna tranziciona dilema odnosi se na domete socijalne održivosti. Pojedinačna socijalna podrška tranzicionim procesima, posebno u zemljama koje nisu članice EU, slabi, reformski zanos se teško održava (Kornai 2006).

Na osnovu izveštaja o razvoju koji EBRD (Evropska banka za obnovu i razvoj) objavljuje svake godine, na grafikonima 8 i 9 se mogu pratiti poređenja Srbije sa ostalim tranzicionim zemljama.

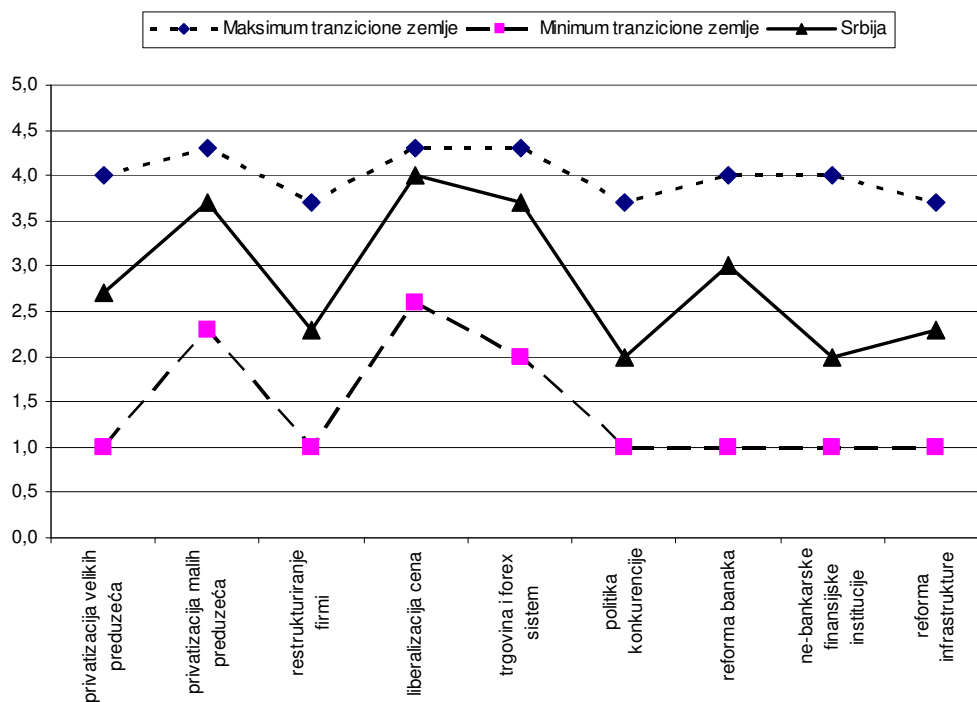
Analiza pariteta kupovne moći omogućava sagledavanje diferenciranosti po kupovnoj moći između zemalja isključivanjem razlika u nivou cena. Ovaj vid analize nalazi naročito primenu u međunarodnim poređenjima BDP i njegovih komponenti. U obračun pariteta kupovne moći uključuju se proizvodi i usluge koje obuhvata BDP kroz formiranje dovoljno reprezentativnog uzorka ukupnih dobara i usluga za koje je neophodno pratiti i snimati cene (cene na malo) u određenom vremenskom periodu. Program praćenja i komparacije pariteta kupovne moći na međunarodnom nivou u nadležnosti je EUROSTAT-a.

Grafikon 8 – Kretanje realnog BDP



Izvor: Prilagođeno po EBRD (2008)

Grafikon 9 – Tranzicioni indikatori u 2008. godini



Izvor: Prilagođeno po EBRD (2008)

Tabela 19 - Komparativna analiza BDP po kupovnoj moći u 2006.

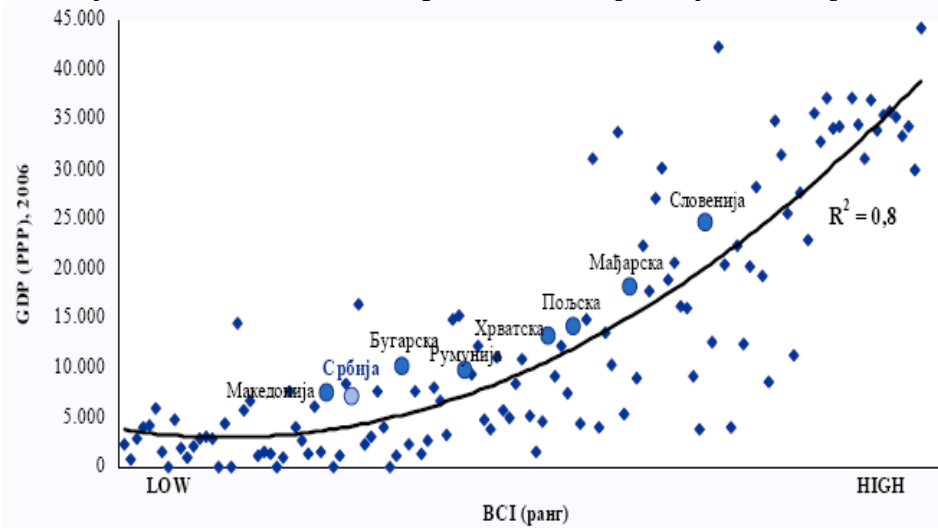
Zemlja	BDP po kupovnoj moći, po glavi stanovnika, hiljade PPS	Indeks BDP po kupovnoj moći, po glavi stanovnika (PPS indeks) EU-27=100	Komparativni nivo cena (pariteti lične potrošnje domaćinstava), EU-27=100
EU-25	24,3	104	101,1
EU-27	23,4	100	100
EU-15	26,2	112	104,9
Luksemburg	65,3	279	105,1
Norveška	43,9	187	140,5
Irska	33,7	144	125,4
Island	31,3	134	141,8
Holandija	31,0	132	104,2
Makedonija	6,4	27	43,9
Bugarska	8,7	37	44,1
Rumunija	8,8	38	58,5
Slovenija	20,4	87	75,8
Hrvatska	11,7	50	71,4
Grčka	20,8	89	89,2
Poljska	12,4	53	62,9
Češka	18,6	80	60,7
Slovačka	14,7	63	58,2
Mađarska	15,3	65	60,0
Malta	18,0	77	73,5
Kipar	21,9	93	89,5
Estonija	15,7	67	67
Letonija	13,1	56	58,8
Litvanija	13,6	58	56,4
Turska	6,9	29	68,0
Srbija	7,9	34	42,4

Izvor: RZR, RZS, EUROSTAT

U 2006. godini indeks BDP U Srbiji prema paritetima kupovne moći (u PPS jedinicama, (EU-27=100)) iznosi 34, što je među najnižim u Evropi i ukazuje da Srbija ima oko 1/3 vrednosti BDP po kupovnoj moći u odnosu na prosek Evropske unije. Srbija je na nešto nižem nivou u odnosu na Rumuniju i Bugarsku, i nešto višem nivou u odnosu na Tursku i Makedoniju. Kada je reč o komparativnom nivou cena, u 2005 godini, Srbija ima indeks nivoa (42,4), koji je među najnižim u Evropi, i nalazi se na nivou Makedonije i Bugarske. Istraživanja pariteta kupovne moći i sagledavanje diferenciranosti po kupovnoj moći između zemalja, ukazuju na porast životnog standarda u Srbiji, odnosno rast kupovne moći, ali i na činjenicu

da je on i dalje među najnižim u Evropi. BDP po kupovnoj moći po glavi stanovnika - PPS indeks iznosi 34 u odnosu na prosek EU-27 i među najnižim je u Evropi (Tabela 19).

Grafikon 10 – Konkurentnost preduzeća i blagostanje u 2007. godini



Izvor: prilagođeno po WEF (2008)

Srbija se i prema Indeksu poslovne konkurentnosti (GCI) svetskog ekonomskog foruma nalazi na 85. poziciji od ukupno 135 zemalja, što znači da oko 70% posmatranih zemalja u 2008. godini ima bolju mikrokonkurentnost, o čemu će još biti reči u narednim poglavljima. Investiciona faza razvoja konkurentnosti zasniva se na prerađivačkoj industriji i izvozu kooperantskih usluga (*outsourcing*), uz primenu uvoznih tehnologija (kroz licence, SDI, kopije, zajedničko ulaganje - *joint venture* itd.) i početak ostvarivanja sopstvenih tehnoloških ideja. Srpska preduzeća primenjuju uvoznu tehnologiju, ali još uvek ne razvijaju kapacitete za razvoj sopstvene tehnologije. I dalje je visoko učešće sirovina i radno intenzivnih proizvoda u izвозnoj strukturi što je karakteristika faktorske faze razvoja konkurentnosti (WEF 2008).

Analiza produktivnosti rada u Srbiji i komparacija sa zemljama EU, a posebno zemljama iz okruženja ukazuju na rast produktivnosti rada, ali i činjenicu da je produktivnost rada u Srbiji skoro dvostruko manja u odnosu na prosek EU-27, što će u više detalja biti analizirano u sledećem poglavlju.



## 4.2 Infrastruktura privrede Srbije

Iz današnjeg ugla nije teško zaključiti da je globalizam prouzrokovao novu raspodelu ekonomske moći u celom svetu, pa tako i u našem neposrednom okruženju. U sklopu širenja globalizma većina zemalja Centralne i Istočne Evrope započela je transformaciju svojih privreda još u 90-tim godinama prošlog veka. Srbija je kasnila 10 godina sa početkom tranzicije, te je transformacija srpske privrede započela tek 2000. godine. Dugoročno posmatrano, najveće posledice se manifestuju na ključni razvojni resurs, resurs koji se najteže regeneriše, na ljudski faktor. U ovom poglavlju će se analizirati pokazatelji poslovanja privrede Srbije, i definišće se svi faktori koji su imali uticaje na ljudske resurse.

Po RZR (2008) ubrzani rast bruto domaćeg proizvoda, 5,8% prosečno u periodu 2001-2008. godine, rezultat je pozitivnih reformskih promena. Za dinamičan rast BDP najzaslužniji je segment usluga sa prosečnom stopom rasta 7,4%. Najbrži rast ostvarili su sektori: Saobraćaj, skladištenje i veze (17,0%), Trgovina na veliko i malo, prodaja i popravka motornih vozila (15,0%) i Finansijsko posredovanje (10,9%). Poljoprivreda je ostvarila prosečan rast od 1,3%, a industrija 1,0%. Sporiji rast industrije rezultat je pada proizvodnje početkom posmatranog perioda kao posledica dugog postupka restrukturiranja i privatizacije velikog broja industrijskih preduzeća.

U tabeli 20 su prikazani osnovni ekonomski indikatori u Srbiji u periodu 2002-2008. godina. Kao što se svi indikatori u privredi Srbije imaju pozitivan trend kretanja u periodu od 7 godina, u kojem je i došlo do ubrzanja tranzicije. Jedini element koji nema pozitivnu tendenciju rasta je zaposlenost, koja u proseku stagnira. Takav trend je direktna posledica privatizacije i značajnog opadanja učešća velikih preduzeća u poslovanju, o čemu će biti reči kasnije.

Strategija privrednog razvoja Srbije koju je Vlada Srbije usvojila 2008. godine tvrdi da je dinamičan privredni rast nemoguć bez strukturnih promena, čiji će tempo najviše zavisiti od dva osnovna faktora: (1) **povećanja investicija** i (2) **reforme obrazovanja**. U opštem smislu, održivi privredni razvoj našoj državi treba da omogući permanentni dugoročni ekonomski rast koji neće biti zasnovan na prekomernoj upotrebi prirodnih resursa, ili na neprihvatljivim ekološkim posledicama koje bi dovele u pitanje njegovu održivost, kao i ekonomske izgleda budućih generacija. To konkretno znači da se *razvoj srpske ekonomije u pravcu održivosti* može sagledati samo na osnovu ostvarivanja ekonomskog rasta, pre svega, na osnovu faktora kao što su znanje, informacije, ljudi, obrazovanje i kvalitet veza među ljudima i ustanovama.

Tabela 20 - Osnovni ekonomski indikatori

	jed. mere	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 <sup>1</sup>
Bruto domaći proizvod	gng % <sup>2</sup>	4,2	2,5	8,4	6,0	5,6	7,1	6,1 <sup>3</sup>
Bruto domaći proizvod per capita	USD	2112,1	2720,0	3285,0	3520,0	4103,3	5567,0	6000,0 <sup>3</sup>
Ind. proizvodnja, fizički obim	gng %	1,7	-3,0	7,1	0,8	4,7	3,7	1,4
Produktivnost u industriji	gng %		3,9	12,5	9,0	14,2	12,9	7,0
Jedinični troškovi rada u prer. ind.	gng %		3,9	-6,7	0,9	-1,9	-4,2	-2,6
Zaposlenost	gng %	-1,7	-1,2	0,5	0,9	-2,1	-1,1	-0,1
Neto zarade	gng %	30	14	10,1	6,4	11,4	19,5	3,9
Strane direktne investicije	mil.USD	475	1365	966	1550	4264	2532	2717
Cene na malo	gng %	19,5	11,7	10,1	16,5	12,7	6,8	10,9
Troškovi života	gng %	16,6	9,9	11,4	16,2	11,6	7,0	13,5
Prihod od privatizacije preduzeća	mil.EUR	319,3	840,3	158,9	377,0	296,5	561,9	312,2

<sup>1</sup> dopunjeno; <sup>2</sup> stopa rasta u stalnim cenama 2002.; <sup>3</sup> procena ; gng – godina na godinu

Izvor: dopunjeno po RZR, dostupno na [http://www.razvoj.sr.gov.yu/SED\\_indikatori.htm](http://www.razvoj.sr.gov.yu/SED_indikatori.htm)

Investicije u globalu predstavljaju ključnu reč za strukturne tranzicione probleme srpske privrede. Samo investicije, nova ulaganja, mogu da stvore konkurentnu proizvodnju i održivi privredni rast zasnovan na otvaranju novih radnih mesta. Paralelno sa tim, bez reforme obrazovanja nemoguće je boriti se sa strukturnim problemima, stvarati konkurentnu privredu i smanjivati broj nezaposlenih.

Investicije imaju ključnu ulogu u rastu ekonomije. U Srbiji je došlo do značajnog poboljšanja poslovnog ambijenta što je rezultiralo rastom investicija i dvostrukim povećanjem učešća u BDP sa 10,4% u 2001. na 21,6% u 2007. godini (tabela 21). I pored toga Srbija zaostaje za zemljama iz okruženja. Bugarska, Rumunija i Hrvatska imaju učešće investicija u BDP oko 30% (RZR, 2007, str 7).

Tabela 21 – Razvojni indikatori 2001-2007

Razvojni indikator	Jedinica	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
BDP po stanovniku u PPS	EU=100	-	26,6	26,9	29,5	30,1	33,9	37,2
Rast BDP	Realni godišnji rast	4,8	4,2	2,5	8,4	6,2	5,7	7,5
Stopa nezaposlenosti	Prema anketi o radnoj snazi	12,2	13,3	14,6	18,5	20,8	20,9	18,1
Stopa zaposlenosti	Prema anketi o radnoj snazi	50,3	48,6	47,6	53,4	51,0	49,8	51,5
Troškovi za istraživanje i razvoj	Ukupni troškovi za istraživanje i razvoj u % BDP	0,54	0,51	0,54	0,56	0,52	0,48	0,5
Produktivnost rada	Rast BDP po zaposlenom (%)	4,6	6,0	3,7	7,9	5,3	8,0	8,7
Jedinični troškovi rada	Rast troškova rada po jedinici BDP (%)	-	-	9,9	3,0	1,4	3,1	5,0
Bruto investicije	% BDP	10,4	11,8	16,1	17,7	17,3	19,7	21,6
SDI – obim	% BDP	-	12,8	12,5	16,4	20,7	32,0	27,0
SDI – godišnji priliv	% BDP	1,4	3,0	6,7	3,9	5,9	14,0	5,4
HDI	Vrednost indeksa	0,768	0,782	0,797	0,809	0,810	0,812	0,815
Konkurentnost - indeks globalne konkurentnosti	Vrednost indeksa	-	-	-	3,16	3,67	3,69	3,78

Izvor: Dopunjeno po RZR (2007), str. 21

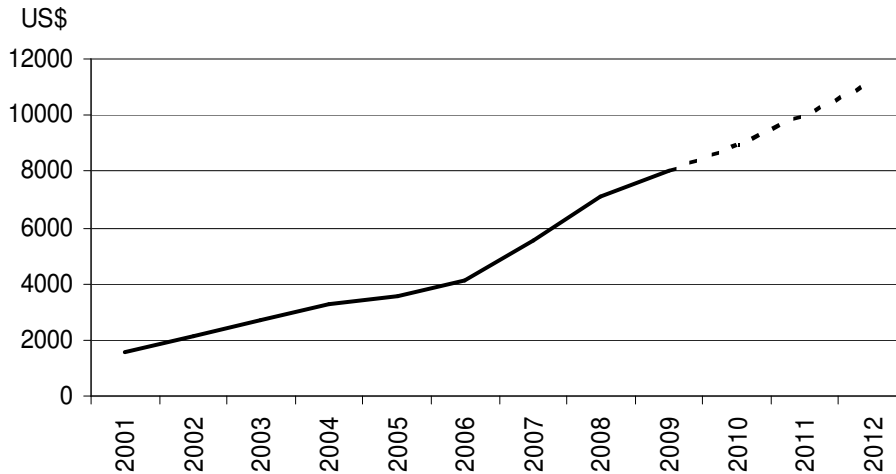
Analiza potrošnje sektora države ukazuje da je finansiranje obrazovanja u 2007. godini iznosilo oko 3,5% BDP, a za istraživanje i razvoj samo oko 0,5% bruto domaćeg proizvoda (prosek EU-27 je oko 2%).

Prema prognozi Republičkog zavoda za razvoj koja je urađena na osnovu analize i modeliranja kompozitnog indikatora privredne aktivnosti Srbije, BDP je u 2008. trebalo da ostvari rast od oko 8,3% u odnosu na 2007. godinu. Ipak prema preliminarnim pokazateljima Republičkog zavoda za statistiku BDP je u 2008. godini porastao za 6,1%.

Projekcijom osnovnih makroekonomskih pokazatelja Republike Srbije za period 2009-2012. godine, pripremljenom u RZR (2008), predviđen je prosečan godišnji rast BDP od 7,5% (grafikon 11). U 2012. godini BDP bi se gotovo udvostručio, sa oko 30 milijardi EUR u 2007. na oko 56 milijardi EUR u 2012. godini. Takođe, udvostručio bi se i BDP po stanovniku i 2012. iznosio bi oko 7.600 EUR. Projekcija se zasniva na usporenijem rastu finalne potrošnje od BDP (lične po prosečnoj stopi od 5,5% i javne po stopi od 4,2%), bržem rastu investicija u fiksne fondove (prosečna sto-

pa oko 14%), izvoza oko 21% i uvoza oko 14%. Investicije bi 2012. godine dostigle oko 28% učešća u BDP, a izvoz 42%. Predviđen rast BDP omogućio bi postepen rast zaposlenosti od oko 2% prosečno godišnje. Broj zaposlenih bi se povećao za oko 160.000, a stopa nezaposlenosti 2012. se smanjila na 13,7%.

*Grafikon 11 – Projekcija BDP po stanovniku u Srbiji 2008-2012*



*Izvor: Republički zavod za razvoj (2009)*

I pored ovakvih predviđanja, BDP u Srbiji je opao za ok 4% tokom 2009. godine kao posledica globalne ekonomske krize, tako da će biti neophodni izraditi nove modele privrednog rasta u periodu nakon početka oporavka od 2011. godine. Ukoliko se održi politička stabilnost, Srbija će i dalje ostati privlačna za strane investitore u narednim godinama, ne samo zbog planirane privatizacije velikih infrastrukturnih firmi, već i zbog geografskih prednosti, posebno Beograda koji ima odlične veze sa ostalim delovima regiona.

Praćenjem statističkih pokazatelja o obimu bruto proizvoda u Srbiji i uporednom analizom sa kretanjem strukture zaposlenosti prema sektoru delatnosti moguće je dobiti pokazatelje o produktivnosti u pojedinim sektorima privredne aktivnosti, što je prikazano u narednim tabelama. Tabela 22 prikazuje kretanje BDP u Srbiji po privrednim granama.

*Tabela 22 – BDP po granama privrede u Republici Srbiji u stalnim cenama 2002. (miliona dinara)*

<b>Privredni sektor</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008<sup>1</sup></b>
<i>Poljoprivredne delatnosti</i>	129630	120604	143546	136500	136205	125577	139380
%	15,1%	13,8%	15,2%	13,7%	12,8%	11,1%	11,5%
<i>Nepoljoprivredne delatnosti</i>	235961	231227	245759	248451	261800	274035	279152
%	27,4%	26,5%	26,0%	25,0%	24,6%	24,2%	23,0%
Vađenje ruda i kamena	14631	15383	15589	16118	16914	16873	17409
Prerađivačka industrija	161021	151393	164602	164431	173626	182039	185233
Proizvodnja električne energije, gasa i vode	30688	31631	31599	33260	33951	34718	34340
Građevinarstvo	29621	32820	33969	34641	37309	40405	42170
<i>Uslužne delatnosti</i>	495398	519786	554524	610053	664844	734373	795362
%	57,5%	59,6%	58,8%	61,3%	62,6%	64,8%	65,5%
Trgovina na veliko i malo, opravke	70293	78473	91781	111981	123516	147646	158055
Hoteli i restorani	9375	9202	9150	8890	8168	8761	9360
Saobraćaj, skladištenje i veze	69773	76417	88460	109168	141155	168525	194506
Finansijsko posredovanje	44183	48117	52773	61810	72319	85286	97860
Poslovi s nekretninama, iznajmljivanje	136971	140374	142274	147199	153402	157050	163429
Ostale usluge	164804	167204	170085	171005	166284	167106	172152
<i>Bruto dodata vrednost u baznim cenama</i>	860989	871616	943828	995005	1062849	1133985	1213893
Usluge finansijskog posredovanja	24896	21585	25728	29247	32263	35006	37145
Porezi minus subvencije	147738	161791	176813	194871	194492	212920	216474
<i>BDP u stalnim cenama</i>	983831	1011822	1094913	1160629	1225079	1311899	1393222
<sup>1</sup> – procena							

*Izvor: RZS (2008) Bruto domaći proizvod, HP40*

Iz tabele se vidi da je u privredi Srbije je došlo do značajnih promena u posmatranom periodu 2002-2008. Takve promene su u skladu sa Lisabonskom strategijom (Kok 2004) da „Evropska Unija do 2010. godine treba da postane najkonkurentnija i najdinamičnija svetska ekonomija zasnovana na znanju, sposobna za održiv ekonomski rast sa više radnih mesta i sa bolje plaćenim radnim mestima”, koju je i Srbija prihvatila, kao i sa težnjom Srbije da postane članica EU. Učešće poljoprivredne delatnosti u ostvarenju bruto dodatne vrednosti je opalo sa startnih 15,1% na 11,5% u 2008. godini. Isto tako je došlo do pada učešća nepoljoprivredne delatnosti sa 27,4% na 23,0%. Učešće uslužnih delatnosti je sa druge strane značajno poraslo sa 57,5% u 2002. godini na 65,5% u 2008. godini. Najveće učešće u takvom porastu su imale tri grane i to trgovina na malo, saobraćaj, skladištenje i veze i finansijsko posredovanje. Dok je do

porasta trgovine došlo kao direktna posledica povećanja BDP po glavi stanovnika odnosno povećanja potrošnje stanovništva, za delatnosti saobraćaja i finansijskog posredovanja može se reći da je do povećanja došlo kao posledica značajnog povećanja produktivnosti, što se može videti iz tabela 23 i 24.

*Tabela 23 – Struktura zaposlenih lica prema sektoru delatnosti u Srbiji*

Privredni sektor	2005	2006	2007	2008
<i>Poljoprivredne delatnosti</i>	637.454	540.295	552.592	676.079
%	23,3%	20,5%	20,8%	24,1%
<i>Nepoljoprivredne delatnosti</i>	753.935	770.829	782.217	763.043
%	27,6%	29,3%	29,5%	27,2%
Vađenje ruda i kamena	32.965	31.113	41.261	33.664
Prerađivačka industrija	497.436	518.585	521.744	504.955
Proizvodnja električne energije, gasa i vode	57.000	61.934	57.961	56.106
Građevinarstvo	166.534	159.197	161.251	168.318
<i>Uslužne delatnosti</i>	1.342.023	1.319.567	1.320.927	1.366.185
%	49,1%	50,2%	49,7%	48,7%
Trgovina na veliko i malo, opravke	406.705	406.905	398.470	420.796
Hoteli i restorani	80.010	84.540	72.317	84.159
Saobraćaj, skladištenje i veze	152.820	151.384	169.769	170.002
Finansijsko posredovanje	43.504	43.017	43.044	43.202
Poslovi s nekretninama, iznajmljivanje	69.826	70.211	88.855	89.770
Ostale usluge	589.158	563.510	548.472	558.256
<i>Ukupno</i>	2.733.412	2.630.691	2.655.736	2.805.307

*Izvor: Republički zavod sa statistiku, Anketa o radnoj snazi, više godina*

U tabeli 23 su dati podaci o strukturi zaposlenih lica u Srbiji u periodu 2005-2008. godine. I pored pojedinačnih varijacija, očigledan trend je da su zaposleni u privrednim sektorima alocirani na takav način da dolazi do malih promena učešća u ukupnom broju zaposlenih u zemlji. Najveća promena je primetna u poljoprivrednih delatnosti, što je isključivo posledica drugačijeg načina evidentiranja zaposlenih od strane Republičkog zavoda za statistiku, koji je počeo da ubraja i članove porodica zaposlenih poljoprivrednika u zaposlene u toj delatnosti.

U tabeli 24 je prikazana bruto dodata vrednost po svakom zaposlenom u raznim sektorima privredne delatnosti u Srbiji za period 2005-2008. godina. Ova tabela daje prave pokazatelje o poslovanju privrednih društava u Srbiji, pošto je moguće videti koliku vrednost svaki zaposleni ostvari tokom jedne poslovne godine.

Tabela 24 – Bruto dodata vrednost po zaposlenom, prema sektoru delatnosti u baznim cenama za period 2005-2008 (u stalnim cenama 2002.)

<b>Privredni sektor</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<i>Poljoprivredne delatnosti</i>	214.133	252.094	227.250	206.159
<i>Nepoljoprivredne delatnosti</i>	329.539	339.635	350.331	365.840
Vađenje ruda i kamena	488.943	543.641	408.924	517.128
Prerađivačka industrija	330.558	334.807	348.905	366.830
Proizv. električne energije, gasa i vode	583.516	548.184	598.992	612.064
Građevinarstvo	208.014	234.356	250.574	250.538
<i>Uslužne delatnosti</i>	454.577	503.835	555.953	582.177
Trgovina na veliko i malo, opravke	275.337	303.550	370.533	375.609
Hoteli i restorani	111.109	96.612	121.144	111.222
Saobraćaj, skladištenje i veze	714.353	932.431	992.672	1.144.137
Finansijsko posredovanje	1.420.798	1.681.166	1.981.359	2.265.165
Poslovi s nekretninama, iznajmljivanje	2.108.087	2.184.871	1.767.482	1.820.535
Ostale usluge	290.254	295.086	304.676	308.374
<i>Ukupno</i>	364.016	404.019	426.995	432.713

Izvor: Tabela 22 i tabela 23, sopstvene računice

U zavisnosti od delatnosti postoje velika variranja koja se kreću od 111.222 dinara iz 2002. godine do 2.265.165 dinara. Isto tako je primetno da postoje i variranja u različitim posmatranim godinama. Iz ovoga se može zaključiti da je produktivnost, koja se iskazuje kao promena ostvarene bruto dodate vrednosti po zaposlenom, u Srbiji u periodu tranzicije prošla kroz mnoge turbulentne periode u zavisnosti od grane privrede koja se posmatra. Kao što je već zaključeno iz kretanja BDP, uslužna delatnost u Srbiji postaje sve veći faktor stabilnosti i napretka u poslovanju i produktivnosti. Dok je u poljoprivrednom sektoru u posmatranom periodu produktivnost pala za 4%, to je u nepoljoprivrednim delatnostima došlo do porasta od 11%. U uslužnim delatnostima je došlo do povećanja od 28% za period od četiri godine. Najveći porast je ostvaren u delatnostima saobraćaja, skladištenja i veza i finansijskog posredovanja i to na nivou od 60%, uz naznaku da je nominalno u finansijskom sektoru bruto dodata vrednost dvostruko veća.

Slične pokazatelje je dobio i RZR (2008). U tabeli 25 se vidi da po njihovom istraživanju porast produktivnosti rada nefinansijskog sektora u Srbiji je iznosila 7,1%. Porast produktivnosti uglavnom je rezultat bolje angažovanosti radne snage, na šta ukazuju veće realne stope rasta bruto dodate vrednosti (prosečno za 7,3%) od rasta zaposlenosti (prosečno

0,2%). To je naročito izraženo u sektoru malih i srednjih preduzeća (MSP), gde je realna stopa rasta produktivnosti po godinama sve veća i u proseku iznosi 64,8%. Kod velikih preduzeća produktivnost rada je pogoršana, ali su ostvarili pozitivne realne stope rasta BDV, bez obzira na pad zaposlenosti.

Tabela 25 - Realne stope rasta BDV i produktivnosti rada, u %

	BDV			Zaposlenost			porast produktivnosti		
	2005	2006	prosek	2005	2006	prosek	2005	2006	prosek
Nefinansijski sektor	7,5	7,2	7,3	-0,1	0,4	0,2	7,6	6,7	7,1
velika	2,3	0,8	1,6	-9,5	-9,6	-9,6	-21,5	-34,8	-28,2
MSPP	12,3	12,5	12,4	7,7	7,4	7,6	50,1	79,4	64,8
Prerađivačka	3,7	5,2	4,4	-5,4	-4,0	-4,7	9,6	9,6	9,6

Izvor: NBS, RZR (2008)

Kao što je već napred navedeno, učešće uslužnih delatnosti je značajno poraslo u privredi Srbije u periodu tranzicije. Uslužne delatnosti se u velikoj meri zasnovane na ljudskom kapitalu, odnosno znanju. I pored takvog porasta, troškovi istraživanja i razvoja u Srbiji, izraženi kroz procenat učešća u BDP, smanjeni su sa 0,54% u 2001. na 0,48% u 2006. godini. Srbija je na nivou učešća Bugarske i Rumunije, dok prosečno učešće troškova istraživanja i razvoja u BDP u EU-27 iznosi 1,84% u 2006. U cilju bržeg razvoja nauke, donet je *Zakon o naučnoistraživačkoj delatnosti* i *Zakon o inovacionoj delatnosti*. Na bazi ovih zakona, trebalo bi da se uspostavi društveno efikasan naučnoistraživački i inovacioni sistem, što zahteva racionalizaciju mreže naučnoistraživačkih organizacija, usklađivanje standarda naučnoistraživačkog rada sa standardima koji važe u EU, poboljšanje uslova za naučnoistraživačku i inovacionu delatnost, povećanje efikasnosti ulaganja u nauku i povećanje primenljivosti rezultata naučnoistraživačkog i inovacionog rada u privredi, što se može očekivati u novom ciklusu 2011-2015 godina sa uvođenjem novih prioriteta u nauci Srbije.

Ostvarivanjem makroekonomske stabilnosti i sprovođenjem sveobuhvatnih reformi u periodu 2001-2007. godine, stvaran je investicioni ambijent koji je znatno privlačniji za domaće i strane investitore. To je doprinelo da se Srbija nađe u investicionoj fazi razvoja konkurentnosti. Međutim, tekuća investiciona aktivnost, indikator koji ukazuje na strukturne promene, još uvek je na veoma niskom nivou u odnosu na razvojne potrebe. Prema Svetskom ekonomskom forumu, indikatori mikro i makro konkurentnosti ne ukazuju na spremnost ekonomije da evoluira u napredniju fazu razvoja. Zbog priliva SDI, Srbija je u 2007. godini povećala



vrednost indeksa tehnološke prednosti, ali ono što je od suštinskog značaja za dugoročno poboljšanje tehnološke prednosti srpske privrede, a gde Srbija i dalje zauzima veoma nisku poziciju, jeste uvođenje novih tehnologija u preduzećima i dostupnost novih tehnologija. Srpska preduzeća primenjuju uveznu tehnologiju, ali još uvek ne razvijaju kapacitete za razvoj sopstvene tehnologije u dovoljnoj meri. I dalje je visoko učešće sirovina i radno intenzivnih proizvoda u izveznoj strukturi.

Teuća investiciona aktivnost, indikator koji ukazuje na strukturne promene, još uvek je na veoma niskom nivou u odnosu na razvojne potrebe. U periodu 1991-2000. godine investicije u osnovna sredstva su opadale po prosečnoj godišnjoj stopi od 13,0% (procenjuje se da realni nivo investicija u 2007. iznosi samo oko 45% od nivoa iz 1990. godine). Izostalo ulaganje u savremenu opremu i tehnologiju (nisko učešće opreme u uvozu takođe je znak niske investicione aktivnosti), dovelo je do zastarele proizvodne strukture i izraubovanih kapaciteta i smanjene konkurentnosti preduzeća. Ostvarivanjem makroekonomske stabilnosti i sprovođenjem sveobuhvatnih reformi u periodu 2001-2007. godine, stvaran je investicioni ambijent koji je znatno privlačniji za domaće i strane investitore. U 2007. godini u odnosu na 2000. procenjuje se rast investicija za oko 75% (prosečan godišnji rast 8,5%).

Strane direktne investicije (neto) u 2007. godini su iznosile 2,2 milijarde USD. Značaj SDI se ogleda, ne samo u prilivu svežeg kapitala, savremene tehnologije i menadžmenta, već i u obezbeđivanju izveznih tržišta i unapređenju poslovanja domaćih preduzeća. Prema indeksu tehnološke prednosti po indeksu globalne konkurentnosti (WEF 2009) Srbija je u 2008. godini zauzela 61. mesto (u 2006. SCG na 73 mestu), upravo zbog priliva SDI, ali je pozicija poboljšana i zbog veće upotrebe personalnih računara, interneta i mobilnih telefona. Ono što je od suštinskog značaja za poboljšanje tehnološke prednosti srpske privrede, a gde Srbija i dalje zauzima veoma nisku poziciju jeste uvođenje nove tehnologije u preduzećima i dostupnost novih tehnologija. O ovom aspektu će biti posebno reči u III delu (strana ulaganja i ljudski resursi u Srbiji).

### **4.3. Stanje finansijskog sektora u privredi Srbije**

Poslovanje finansijskih institucija u Srbiji uređeno je zakonima i podzakonskom regulativom čija je sadržina u velikoj meri usklađena sa načelima i standardima uspostavljenim i prihvaćenim u međunarodnim okvirima. U finansijskom sistemu Srbije dominantno učešće iskazuje bankarski sektor. Zahvaljujući sprovedenoj reformi, redukovan je broj banaka i stvoreni su odgovarajući uslovi za uspostavljanje modernog i stabilnog bankarskog sektora. Vraćeno je poverenje u banke i povećava se devizna štednja. Srpsko tržište kapitala je sa druge strane nerazvijeno, nisko lik-

vidno i netransparentno, dok je tržište osiguranja, nakon nekoliko godina od početka reforme, više nego udvostručilo svoju bilansnu sumu. Uprkos malom učešću životnog osiguranja u ukupnom finansijskom sistemu, ostvaren je njegov značajan rast u odnosu na 2004. godinu.

Iako bankocentričan, finansijski sistem Srbije pokazuje potencijal za rast drugih finansijskih sektora. U 2007. godini registrovano je osnivanje prvih investicionih fondova na srpskom finansijskom tržištu. Osnovana su i prva društva za upravljanje privatnim dobrovoljnim penzijskim fondovima. Sektor finansijskog lizinga ostvario je, takođe, značajan rast. Stablnosti finansijskog sektora u značajnoj meri doprinosi funkcija zaštite interesa korisnika finansijskih usluga kroz nadzor finansijskih institucija od strane Narodne banke Srbije, preko sistema za osiguranje depozita koji u dodatnoj meri jača poverenje u celokupan finansijski sistem, kao i funkcija Kreditnog biroa u okviru Udruženja banaka Srbije koji pruža podatke o finansijskoj zaduženosti potencijalnih klijenata.

Restrukturiranje bankarskog sektora okosnica je dosadašnje ekonomske tranzicije u Srbiji, sa najuočljivijim pozitivnim rezultatima. Povratak poverenja u banke podržan je regulisanjem stare devizne štednje, smanjivanjem broja banaka (likvidacije, spajanja) i ulaskom stranih banaka u zemlju. Ubrzani rast devizne štednje stanovništva potvrda je vraćenog poverenja, a kreditna ekspanzija dokaz efikasnosti i kapaciteta banaka. Broj banaka u Srbiji od 2001. do kraja 2005. godine smanjen je sa 83 na 40 (Vlada RS, 2006, str 161-2). Krajem februara 2009. godine finansijski sistem Srbije su činila 84 društva od kojih su 34 banke, 24 društva za osiguranje, 17 davalaca finansijskog lizinga i 9 dobrovoljnih penzijskih fondova. Broj zaposlenih u finansijskom sistemu se stabilno povećava u skladu sa povećanjem broja društava koja posluju (Tabela 26).

*Tabela 26 - Osnovni pokazatelji razvoja finansijskog sistema*

	<b>Sept. 2008.</b>	<b>2007.</b>	<b>2006.</b>
<i>Broj finansijskih institucija</i>	82	79	70
Banke	34	35	37
Društva za osiguranje	22	20	17
Lizing kompanije	17	17	15
Društva za upravljanje DPF	9	7	1
<i>Broj zaposlenih</i>	44.142	40.617	36.356
Bankarski sektor	32.010	30.246	28.103
Sektor osiguranja	11.389	9.697	7.876
Sektor finansijskog lizinga	530	478	388
Sektor DPF	213	196	73
<i>Bilansna suma, u milijardi RSD</i>	1.903	1.732	1.293

*Izvor: NBS (2008, str. 27)*

Vraćeno je poverenje u banke, povećava se devizna štednja., nastavlja se ujednačen rast bilansne sume, ohrabrujući je rast kreditne aktivnosti i depozitnog potencijala, koji je praćen snažnom dokapitalizacijom bankarskog sektora, ali i dodatnim dugoročnim zaduživanjem u inostranstvu, prvenstveno od strane stranih banaka. Promene u vlasničkoj strukturi banaka u Srbiji dale su doprinos poboljšanju kvaliteta bankarskog sektora. Beleži se kontinuirano širenje organizacione mreže banaka. Tri godine banke u Srbiji poslovale su sa dobitkom, a svi indikatori poslovanja govore o daljem rastu i razvoju, povećanju produktivnosti i zaposlenosti, širenju organizacione mreže i boljem kvalitetu i raznovrsnijim uslugama. Dobra kapitalizovanost bankarskog sektora od presudnog je značaja za stabilnost finansijskog sistema. Nivo kapitala iskazan kod banaka u Srbiji dovoljan je da apsorbuje potencijale rizike. Pokazatelji poslovanja bankarskog sektora govore da su banke u proteklom periodu racionalno poslovale i da ostvaruju pozitivan finansijski rezultat.

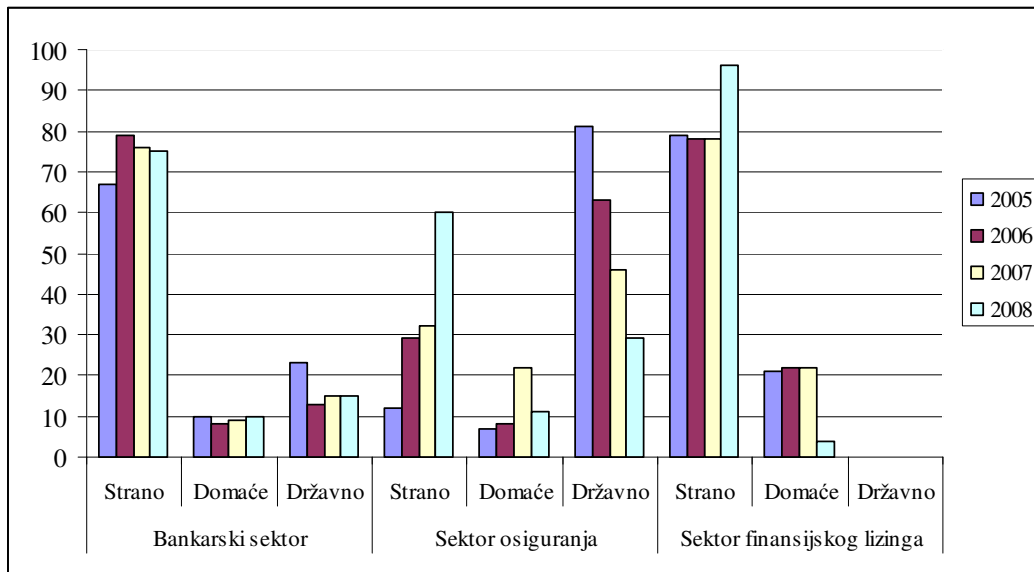
Treba imati u vidu da su sve tranzicione zemlje prošle krizu kreditnog rasta, što pokazuje da je pravovremeno uvođenje adekvatnih mera od ključnog značaja za očuvanje stabilnosti finansijskog tržišta. Kreditna zaduženost građana u Srbiji konstantno raste ali je još uvek na dnu evropske lestvice i mnogo manja nego u drugim zemljama u okruženju.

Ekspanzivna kreditna aktivnost bila je praćena merama NBS, zbog održavanja finansijske i makroekonomske stabilnosti. Poređenje Srbije sa zemljama u regionu pokazuje da su kod njih krediti stanovništvu dostigli i 25-30% BDP, dok su kod nas oko 10%. Međutim, treba imati u vidu, da je krajem 2006. godine stopa rasta kredita stanovništvu u Srbiji (57%) viša nego kod ostalih zemalja u regionu: Mađarska (19%), Hrvatska (22%), Slovenija (24%), Bugarska (31%) i Makedonija (44%). Jedino je u Albaniji (69%) stopa rasta kredita stanovništvu viša nego u Srbiji (NBS, 2008).

U finansijskom sistemu Srbije dominiraju institucije u većinskom stranom vlasništvu, odnosno u većinskom vlasništvu stranih pravnih i fizičkih lica – sve do krajnjih akcionara. Finansijske institucije u stranom vlasništvu upravljaju s blizu 80% bilansne sume bankarskog sektora i sektora finansijskog lizinga. Inostrane bankarske grupacije su od početka reformi finansijskog sistema, svakako, donele brojne pozitivne trendove u Srbiji, pre svega kroz poboljšanje performansi sektora i obezbeđenje stabilnih izvora sredstava iz inostranstva. Posmatrano po zemljama porekla akcionara, u Srbiji su u prvih devet meseci 2008. godine dominirali akcionari iz Italije, koji su primat preuzeli od austrijskih. Najznačajnije promene u pogledu vlasništva zabeležene su u sektoru osiguranja. U prvoj polovini 2008. i formalno je ostvareno većinsko privatno vlasništvo na

nivou sektora, privatizacijom jedne od dve velike kompanije u društvenom vlasništvu u poslednjem tromesečju 2007. godine (grafikon 12).

Grafikon 12 – Vlasnička struktura društava u finansijskom sektoru Srbije



Izvor: Prilagođeno po NBS (2008)

Bankarski sektor u Srbiji je profitabilan, što je još jedna odlika koja doprinosi njegovoj otpornosti; široka kreditna marža i profitabilna ulaganja u repo operacije doprineli su pozitivnom finansijskom rezultatu od preko 20 milijardi dinara u prvom polugodištu 2008. godine.

Po NBS (2008) nominalni dobitak bankarskog sektora pre oporezivanja ostvaren u prvih šest meseci 2008. iznosio je 20,8 milijardi dinara. U tom periodu, 26 banaka je poslovalo s dobitkom, dok je osam banaka zabeležilo gubitak. Nominalno posmatrano, neto dobitak po osnovu kamata (43,8 milijardi dinara) premašio je već za prvih šest meseci 2008. nivo ostvaren u čitavoj 2006. godini.

Polugodišnji pokazatelj ROE u 2008. godini iznosi 11,51, što predstavlja poboljšanje u odnosu na kraj prethodne godine. U tom pogledu Srbija nije znatnije promenila svoj položaj u odnosu na neposredno okruženje, gde pokazatelj ROE iskazuje veće vrednosti. Pored razlika u računovodstvenim, poreskim i prudencijalnim standardima u drugim zemljama, za manji pokazatelj u Srbiji treba zahvaliti u velikoj meri snažnijoj kapitalnoj bazi sektora.

S druge strane, visok udeo kapitala u ukupnoj bilansnoj sumi doprinosi dobrom prinosu na aktivu (ROA). Ovaj pokazatelj takođe je porastao i iznosio je 2,6% na kraju prvog polugodišta. Na osnovu komparativne analize ovog pokazatelja proizlazi da banke iz Srbije ostvaruju najveću stopu efikasnosti u pogledu upravljanja svojom aktivom.

Operativna efikasnost bankarskog sektora dodatno je poboljšana, budući da se nastavlja trend povećanja pokrivenosti operativnih rashoda neto prihodima od kamata i naknada, koji je započeo tek krajem prethodne godine. Banke su uspele da uspore rast operativnih rashoda uprkos nastavljenoj operativnoj ekspanziji. Tako su prihodi ostvareni iz čisto bankarskih poslova iznosili 153% tih rashoda. Povećana efikasnost bankarskog sektora evidentna je i prema pokazateljima po zaposlenom, jer su zaposleni u šestomesečnom periodu 2008. „upravljali“ većim iznosima od onih na kraju 2007. godine (tabela 27).

*Tabela 27 - Pokazatelji profitabilnosti bankarskog sektora (u %)*

	Bruto prihod/ bilansna aktiva	Neto prihodi od kamata/ bilansna aktiva	Operativni rashodi/ bilansna aktiva	Operativni rashodi/neto prihod od kamata i naknada	Finansijski rezultat (u milijardama dinara)
31. 12. 2005.	33,63	4,47	5,55	80,95	7.3
31. 12. 2006.	39,46	4,13	5,20	86,30	16.5
31. 12. 2007.	42,31	3,97	4,54	78,09	23.5
30. 06. 2008.	55,03	5,23	4,75	65,23	21.0

*Izvor: Narodna banka Srbije*

*Sektor osiguranja* - U razvoju nebankarskog finansijskog sektora učinjen je primetan napredak. Reforma sistema osiguranja, započeta u 2004. godini, preduzimanjem radikalnih mera na uvođenju finansijskog reda na tržištu osiguranja, u cilju daljeg razvoja i zaštite prava i imovine osiguranika, nastavljena je u protekle tri godine, sa tendencijom daljeg unapređenja ovog sektora i kreiranja uslova za njegov dalji razvoj. Usvojen je određeni broj podzakonskih propisa o dobrovoljnim penzijskim fondovima. Broj društava za osiguranje je znatno smanjen, sa 39 krajem 2003. na 22 u januaru 2009. godine. Iako je tržište osiguranja u Srbiji nerazvijeno, razvoj tržišta osiguranja meren rastom premije pokazuje pozitivan trend (NBS, 2008).

Sektor *finansijskog lizinga* ostvario je značajan rast, povećani su ukupan broj zaposlenih i ukupna aktiva po zaposlenom. Dobrovoljni penzijski fondovi na našem tržištu posluju nešto manje od dve godine, što je relativno kratak period imajući u vidu karakter poslovanja ovih finansijskih institucija. Prostor za razvoj sektora je veliki, s obzirom na to da neto

imovina fondova u bruto društvenom proizvodu učestvuje sa oko 0,15%, što je znatno niže od evropskog proseka (15%) ili proseka zemalja u okruženju (5%), kao i da svega 7,4% zaposlenih ima zaključen ugovor o članstvu s nekim od postojećih fondova.

Na kraju trećeg tromesečja 2008. u Srbiji je poslovalo devet *društava za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima*. Broju banaka koje za dobrovoljne penzijske fondove obavljaju kastodi usluge dodata je jedna banka, tako da bi jačanje konkurencije na tržištu kastodi banaka trebalo da doprinese boljem kvalitetu usluga, a time i sigurnosti sistema dobrovoljnih penzijskih fondova. Tokom 2008. godine društva su saradivala i s tri brokerske kuće više nego na kraju 2007. Razvijenost organizacione mreže društava važan je faktor za povećanje tržišnog učešća fondova, a poslovne banke imaju veliku ulogu u ostvarivanju tog cilja. S obzirom na to da su one jedine finansijske institucije koje se mogu baviti posredovanjem, ovaj prodajni kanal, imajući u vidu njihovu razgranatu organizacionu mrežu i dostupnost korisnicima, može da pruži komparativnu prednost. Većina društava, za sada, ima samo centrale. Četiri društva za upravljanje angažovala su banke kao posrednike i tako, na indirektan način, proširila svoju mrežu.

Ukupan broj korisnika usluga dobrovoljnih penzijskih fondova na kraju trećeg tromesečja iznosio je 156.977. Istovremeno, broj korisnika koji imaju račune u više fondova je relativno smanjen i iznosi 24.370, odnosno 15,5% ukupnog broja. Prosečan iznos sredstava po korisniku je 25.328,70 dinara, ili 30.058,77 dinara ako se izuzmu korisnici koji nikada nisu uplatili doprinos.

## 5.

---

---

### Tranzicija i zaposleni u Srbiji

Tranzicija u Srbiji, kao što je već rečeno, započela je deset godina kasnije nego u ostalim zemljama u regionu i celom bivšem Istočnom bloku. Iako su postojala iskustva svih drugih zemalja koje su u tom periodu ostvarile značajne pomake u pravcu tržišne ekonomije, smatra se da u Srbiji nisu iskorišćena ta znanja kako bi se proces tranzicije sproveo što kvalitetnije i sa manje negativnih posledica. Jedan od propusta koji je i dalje prisutan je što ne postoji institucionalizovano praćenje razvoja i ulaganja u ljudske resurse. Kako je već ranije navedeno, organizacije kao što su Cranet, koje okupljaju institucije iz velikog broja zemalja Evrope nisu još formalno prisutne u Srbiji, iako je u saradnji sa Ekonomskim fakultetom u Subotici završeno prvo istraživanje po osnovu Cranet upitnika, ali rezultati još nisu dostupni. Iz tog razloga pažnja će se posvetiti statistički dostupnim pokazateljima koji su vezi sa ljudskim resursima u Srbiji kao što su nezaposlenost i visine zarada. Na kraju će se analizirati uloga socijalnih partnera u periodu tranzicije.

#### 5.1 Uticaj tranzicije na nezaposlenost

Visoka nezaposlenost je jedan od najvećih ekonomskih i socijalnih problema u Srbiji. Ona je nastala kao rezultat pada proizvodnje i sve većih strukturnih disproporcija u privredi, a takođe i kao posledica rešavanja socijalnih problema putem prekomernog zapošljavanja radnika u prethodnom sistemu. S obzirom na približavanje kraju procesa vlasničke transformacije, može se očekivati da će se tempo otpuštanja radnika smanjiti u narednim godinama, tako da se nezaposlenost u zemlji u narednom periodu može početi smanjivati, posebno na osnovu značajnog povećanja investicija privatnog sektora.

Problem nezaposlenosti je zaoštren hroničnim nedostatkom kapitala za pokretanje novih proizvodnih programa i neophodnim restrukturiranjem. Samo uz velika nova ulaganja moguće je postići konkurentnu proizvodnju i održivi privredni rast zasnovan na otvaranju novih radnih mesta i većem korišćenju domaćih resursa. Usled velikog siromaštva u zemlji, nedostatka štednje i domaćih nešpekulativnih izvora kapitala, osnovni izvor za finansiranje tog razvoja je priliv novih stranih investicija, o čemu će biti reči u delu „Strana ulaganja i ljudski resursi“.

Strategija za povećanje zaposlenosti i rešavanje problema nezaposlenosti mora da bude deo opšte strategije razvoja, zasnovane na integralnom pristupu sprovođenja privrednih reformi, poboljšanju poslovne klime i privlačenju stranih investicija. Pri tome se aktivnosti na poboljšanju produktivnosti i kvaliteta rada moraju planirati prema očekivanim promenama u privrednoj strukturi, saglasno većem uključivanju zemlje u evropske i regionalne ekonomske integracije, a uz optimalno korišćenje domaćih resursa u cilju maksimiranja komparativnih prednosti zemlje.

Postojećim privrednim problemima (strukturna neusklađenost, nekurentna proizvodnja, dotrajalost proizvodnih sredstava, nedorađeni privredni sistem i neefikasnost na svim nivoima odlučivanja), pridružuju se i problem porasta siromaštva, usled porasta broja izbeglica, učešća starih, bolesnih i izdržavanih lica, a pada broja zaposlenih i naravno kao posledica krize. Stoga je rešavanje socijalnih problema usko vezano sa rešavanjem problema nezaposlenosti.

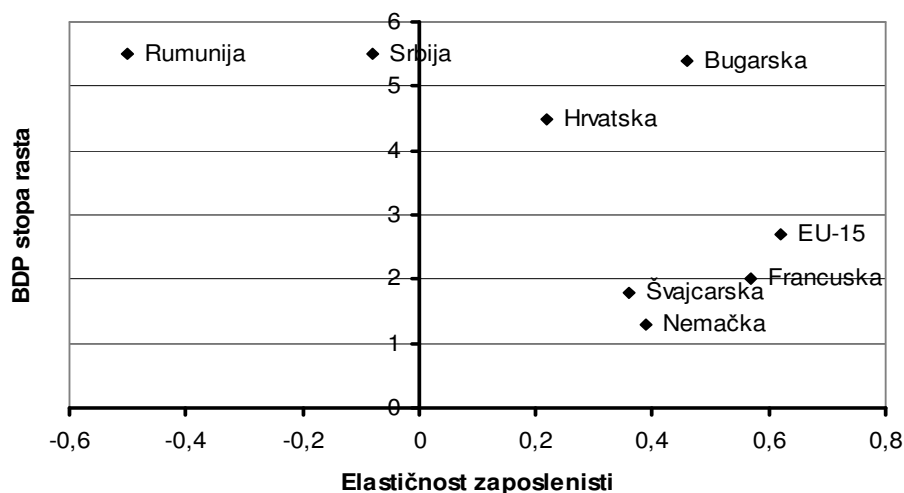
Izuzetno koristan indikator u grupi indikatora tržišta rada je elastičnost zaposlenosti. Indikator elastičnost zapošljavanja omogućuje da se sagleda odnos između ekonomskog rasta – mereno u BDP ili BDV – i dve varijable koje doprinose rastu, pozitivna ili negativna promena u zaposlenosti i produktivnosti. Najveći i osnovni značaj indikatora je u tome što nam služi za ispitivanje kako rast privrede utiče na rast zaposlenosti tokom vremena. Takođe, pruža objašnjenje o trendu produktivnosti rada, zaposlenosti i analizi strukturnih promena zaposlenosti datog vremena. Ukupna elastičnost zaposlenosti predstavlja varijabilitet ukupne proizvodnje u odnosu na ukupnu zaposlenost. Elastičnost sa vrednošću jedan znači da svaki jednogprocentni rast BDP dovodi do jednogprocentnog rasta zaposlenosti. Elastičnost zaposlenosti žena i muškaraca ukazuje kako rast proizvodnje utiče na različit rast zaposlenosti između žena i muškaraca u datoj zemlji.

Na nivo zaposlenosti u privredi ili bilo kom njenom sektoru istovremeno utiče mnogo faktora. Jedan od najvažnijih faktora u svetskoj privredi jeste porast bruto dodate vrednosti. U prethodnim poglavljima je već dosta bilo reči o uticaju BDV-a na produktivnost u privredi Srbije, dok će se ovde analizirati osetljivost, odnosno elastičnost zaposlenosti u zavisnosti od porasta BDP.

Izračunavanje elastičnosti zaposlenosti u zavisnosti od promene BDV ne sme se ni u kom slučaju uzimati kao jedini faktor, pošto osim promene BDV-a ima i mnogih drugih faktora koji utiču na porast zaposlenosti, kao što su na primer promene nivoa zarada ili napredovanje u tehnologiji.



Grafikon 13 – Elastičnost zaposlenosti i stopa rasta BDP (2000-2006)



Izvor: prilagođeno po RZR (2007)

Prosečna nacionalna agregatna elastičnost zaposlenosti svih sektora privrede u svetu se uobičajeno kreće u pozitivnom iznosu između 0.10 i 0.70, što znači da porast BDP-a dovodi do porasta zaposlenosti, ali u manjem obimu (Choi 2007). Negativna elastičnost zaposlenosti je katastrofalna po privredu kao celinu. Negativna elastičnost je povoljna samo u slučaju smanjivanja siromaštva u pojedinim sektorima, što je čest slučaj sa sektorima poljoprivrede u svetu, gde se ljudi motivišu da pređu iz nisko produktivne delatnosti kao što je poljoprivreda u neke druge koje brže napreduju. U slučaju zemalja u tranziciji, činjenica je da je u većini zemalja produktivnost bila veoma niska na nivou cele privrede i da je bilo neophodno smanjivati zaposlenost, odnosno povećavati produktivnost, kako bi se obezbedila dugoročna održivost na svetskom tržištu.

Na osnovu podataka o kretanju zaposlenih i BDV (tabela 28 i 29) Srbija u periodu 2002-2008. godine ima negativnu elastičnost zaposlenosti: ukupnu (-0,16), u poljoprivredi (-0,02) i industriji (-2,14), što znači da 1 procentni poen dodatnog rasta BDP dovodi do pada ukupne zaposlenosti za 0,16 procenta (tabela 28). Po podacima sa Eurostat i RZR (2007, str 13), u poređenju sa Evropskom unijom, pojedinim njenim članicama, kao i zemljama u okruženju samo Rumunija ima negativnu ukupnu elastičnost zaposlenosti (-0,46). Elastičnost iznad jedan imaju Italija (1,89) i Španija (1,30). U 27 zemalja Evropske unije prosečna elastičnost zaposlenosti je 0,46%. Višu elastičnost od proseka imaju: Kipar (0,98), Irska (0,63), Francuska (0,55) i Belgija (0,49). Osnovni razlog negativne elastičnosti zaposlenosti u Srbiji u periodu od 7 godina je tranzicija privrede gde i pored rasta BDV i BDP, zaposlenost pada zbog privatizacije i restrukturiranja preduzeća.

*Tabela 28 – Osnovni skupovi stanovništva starijeg od 15 godina  
i bruto dodata vrednost*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>BDV u stalnim cenama 2002 (mil.din)</b>	860.989	871.616	943.828	995.005	1.062.849	1.133.985	1.213.893
<i>Stanovništvo</i>							
<b>Ukupno</b>	6.168.931	6.137.530	6.485.260	6.456.001	6.5123.00	6.356.632	6.350.328
<b>Aktivno stanovništvo</b>	3.459.818	3.418.913	3.596.282	3.453.293	3.323.716	3.241.209	3.262.512
zaposleni	3.000.219	2.918.589	2.930.846	2.733.412	2.630.691	2.655.736	2.805.307
%	86,7%	85,4%	81,5%	79,2%	79,1%	81,9%	86,0%
nezaposleni	459.599	500.325	665.436	719.881	693.024	585.472	457.205
%	13,3%	14,6%	18,5%	20,8%	20,9%	18,1%	14,0%
<b>Neaktivno</b>	2.709.113	2.718.617	2.888.978	3.002.708	3.188.584	3.115.423	3.087.816
na školovanju i obuci				594.936	566.834	580.459	574.245

*Izvor: RZS, Anketa o radnoj snazi, više godina i ranije tabele*

Iako je za čitav posmatrani period 2002-2008 u Srbiji prisutna negativna elastičnost zaposlenosti, kada se podaci posmatraju na godišnjem nivou, postoji dosta variranja u kretanju nivoa elastičnosti. Po podacima iz tabele 29 vidljivo je da je u poslednje dve posmatrane godine došlo do značajnog porasta elastičnosti, koja je iz negativnog trenda prešla u pozitivan, i čak je u 2008. godini dosegla nivo od 0.80, što je blizu nivoa gde bi svaki procentni pomak u BDV doveo do istog porasta broja zaposlenih. Ukoliko se nastavi ovakav trend rasta, može se očekivati da će u 2009. godini doći do elastičnosti veće od 1.00, što bi u praksi značilo pad produktivnosti. Ipak, na osnovu dostupnih podataka o kretanju industrijske proizvodnje u 2009. godini, koja je u januaru mesecu doživela veliki pad od preko 15% u odnosu na isti mesec 2008. godine, može se očekivati, osim u slučaju ako ne dođe do značajnih promena tokom prvog kvartala, da će prvi put od početka tranzicije doći do pada u BDV-u, tako da će i to uticati na promenu elastičnosti zaposlenosti.

*Tabela 29 – Promene nivoa BDV, zaposlenosti i elastičnosti zaposlenosti  
(bazna godina 2002)*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
BDV indeks	1,012	1,083	1,054	1,068	1,067	1,070
Indeks broja zaposlenih	0,973	1,004	0,933	0,962	1,010	1,056
elastičnost zaposlenosti	-2,20	0,05	-1,24	-0,55	0,14	0,80
* elastičnost zaposlenosti se izračunava kao količnik promene zaposlenosti i promene BDV						

*Izvor: RZS, sopstvene računice*

Kao rezultat tranzicije u kojoj je došlo do značajne promene vlasničke strukture kroz proces privatizacije i restrukturiranja društvenih i državnih preduzeća, promenjena je i struktura zaposlenosti prema obliku svojine. Iz tabele 30 vidi se da je u 2004. godini više od 38% svih zaposlenih u Srbiji radilo u društvenim i državnim firmama, dok je nešto više od 27% bilo zaposleno u privatnim firmama i 22% je bilo samozaposleno. Već krajem 2007. godine je došlo do velikih promena, kada je procenat zaposlenih u državnom i društvenom sektoru opao na 31%, dok je povećano učešće zaposlenih u privatnom sektoru na 38%. Ovakav trend je pokazatelj da se Srbija bliži kraju procesa privatizacije društvenog sektora, dok će se privatizacija državnog sektora sprovesti bar još nekoliko godina.

*Tabela 30 – Zaposlenost prema obliku svojine*

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<i>Samozaposleni</i>	659.427	563.448	529.224	534.824
<i>Zaposleni</i>				
Društvena	444.929	329.271	234.491	159.672
Privatna	802.062	863.376	928.131	1.019.529
Državna	678.917	651.498	691.223	677.198
Ostalo	133.508	112.504	66.998	84.432
<i>Pomažući članovi domaćinstva</i>	212.002	219.802	180.624	180.081
Ukupno	2.930.846	2.733.412	2.630.691	2.655.736

*Izvor: RZS, Anketa o radnoj snazi, više godina*

Pozitivni efekti ovog procesa se mogu staviti u jednakost sa pozitivnim kretanjima u elastičnosti zaposlenosti u poslednje dve posmatrane godine. Ukoliko isključimo efekte finansijske krize koja se dešava u svetu od druge polovine 2008. godine, i u Srbiji od poslednje kvartala iste godine, može se reći da je tranzicija u Srbiji počela da donosi pozitivne efekte u oblasti zaposlenosti, iako je neophodno još puno uraditi da se približi evropskim standardima.

Još jedan veoma indikativan pokazatelj tranzicije u Srbiji, kao što se vidi u tabeli 31 jeste menjanje strukture firmi u kojima su radnici zaposleni. Dok je 2002. godine najveći broj zaposlenih radio u velikim firmama, koje imaju preko 250 zaposlenih, već 2007. godine je samo 8.7% ljudi radilo u velikim firmama.

*Tabela 31 – Struktura zaposlenog stanovništva prema veličini firme (u %)*

	2002	2007 po obrazovnom nivou			
		ukupno	nisko	srednje	visoko
Mikro (manje od 10)	13,7	55,2	67,6	56,9	42,1
Malo (10-50)	13,9	23,5	16,2	23,1	29,4
Srednje (50-250)	23,6	12,7	9,5	11,3	18,3
Veliko (250+)	48,9	8,7	6,7	8,6	10,1

*Izvor: Prilagođeno po RZS (2008)*

Vidljivo je da konkurentnost velikih državnih sistema na kojima je bila bazirana srpska privreda u prethodnom sistemu nije bila dovoljno visoka da bi mogla da ostane nedirnutu sa otvaranjem tržišta. Danas je u privredi Srbije preko pola zaposlenih u mikro firmama koje imaju manje od 10 zaposlenih. Iako je ovakav trend u skladu sa strategijama koje je Srbija postavila u smislu razvoja malih i srednjih preduzeća, ako se posmatra iz ugla razvoja ljudskih resursa, situacija je nepovoljnija, pošto se u malim organizacijama mnogo teže razvija sistem kvalitetnog upravljanja razvojem ljudskih resursa, već se veći naglasak stavlja na maksimiziranje iskorišćenosti postojećih sposobnosti i veština zaposlenih.

## **5.2. Uticaj tranzicije na zarade**

Politika plata, odnosno nadoknada ili kompenzacija, koja sadrži plate i druge oblike materijalnih davanja i pogodnosti, predstavlja jedan od ključnih elemenata upravljanja ljudskim resursima. Plate i drugi oblici nagrađivanja imaju snažno motivaciono i identifikaciono dejstvo i na određeni način povezuju sve funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Osim što platu smatraju izdatkom, organizacije je koriste da bi uticale na ponašanje zaposlenih i poboljšale efikasnost preduzeća (Pržulj, 2007).

*Tabela 32 – Kretanje zarada u Srbiji (2002-2008.)*

	Bruto	Neto	Nominalni rast	Realni rast
2002	13260	9208		
2003	16612	11500	24,9	13,6
2004	20555	14108	22,7	10,1
2005	25514	17443	23,6	6,4
2006	31745	21707	24,5	11,4
2007	38744	27759	27,9	19,5
2008	45674	32746	17,9	3,9

*Izvor: NBS (2009)*

Praćenje kretanja zarada u Srbiji u periodu tranzicije je odličan pokazatelj vrednovanja ljudskih resursa. I pored manjkavosti statistički dostupnih pokazatelja moguće je doneti neke zaključke o trendovima koji su prisutni, kao i o učešću zarada u stvaranju bruto dodate vrednosti u privredi Srbije.

Kretanje zarada u Srbiji u periodu 2002-2008. je prikazano u tabeli 32. Iz podataka se vidi da je u posmatranom periodu u kontinuitetu bio prisutan realan rast zarada u Srbiji. Kumulativno u posmatranom periodu je došlo do realnog porasta zarada od preko 84%.

Ciljevi sistema plata se razlikuju u tome da li se posmatraju iz ugla organizacije ili zaposlenih. Kao što je prethodno analizirano, u Srbiji je u periodu tranzicije došlo da značajnog povećanja produktivnosti, što je na nivou društva veoma pozitivan pokazatelj. Isto tako je spomenuto da je u slučaju povećanja produktivnosti, iz aspekta organizacije bitno ostvariti da se takvo povećanje produktivnosti ne prelije u potpunosti na povećanje zarada. U narednom delu će se analizirati kretanje zarada i uporediti sa kretanjem BDP, kako bi se došlo do pokazatelja o tome na koju stranu se povećanje produktivnost više prelila, na stranu zaposlenih ili na stranu organizacija.

Po podacima iz tabele 33 je veoma jasno da se učešće zarada u Srbiji povećava u odnosu na bruto društveni proizvod u čitavom periodu tranzicije, te da je sa početnih 40,0% u 2001. godini doseglo nivo od skoro 50% u 2008. godini. Kako je već napred navedeno, zbog nedostatka podataka koji bi omogućili detaljniju analizu koji su razlozi povećanja zarada, osim povećanja produktivnosti koja je opisana u prethodnom poglavlju, nema mogućnosti da se potvrdi ili ospori uticaj ulaganja u ljudske resurse na povećanje ekonomskog blagostanja.

*Tabela 33 – Kretanje BDP i zarada, 2000-2008 (miliona. dinara)*

	<b>BDP</b>	<b>Ukupna masa zarada</b>	<b>Učešće zarada u BDP</b>
2001	768.576,4	307.529,2	40,0%
2002	983.830,7	418.993,0	42,6%
2003	1.137.607,4	513.192,2	45,1%
2004	1.388.098,8	672.874,3	48,5%
2005	1.691.940,5	814.861,6	48,2%
2006	1.987.764,9	942.579,8	47,4%
2007	2.329.400,0	1.122.478,2	48,2%
2008	2.748.692,0	1.367.777,4	49,8%

*Izvor: Republički zavod sa statistiku, Anketa o radnoj snazi i statistički godišnjaci, više godina i sopstvene računice*

I pored toga, moguće je ustanoviti kako je korist, ostvarena kroz povećanu produktivnost, ispoljena kroz povećanje bruto dodate vrednosti po zaposlenom, raspoređena u Srbiji, što se može videti u tabeli 34. Jasno je da je u čitavom posmatranom periodu značajno veću korist od povećane produktivnosti imala strana zaposlenih od strane ostatka društva. Iako je u 2005. i 2006. godini bila obratna situacija, ipak je u 2007. a posebno u 2008. godini došlo do ponovnog preliivanja koristi na stranu zaposlenih. Veoma bitno u ovoj analizi je da niti u jednoj posmatranoj godini korist za zaposlene nije bila veća od nominalnog povećanja bruto domaćeg proizvoda, što je i omogućilo da se izvrše ostale korekcije u poslovanju u Srbiji, kao što je na primer povećanje bruto investicija što se vidi u tabeli 34, ili potencijalnih ulaganja u ljudske resurse, što je će biti analizirano u poslednjem delu Finansijski sektor u Srbiji i ulaganja u ljudske resurse.

*Tabela 34 – Raspodela koristi od rasta produktivnosti (miliona dinara, %)*

	povećanje BDP	korist za zaposlene		društvena korist	
		nominalno	%	nominalno	%
2002	215.254,3	111.463,8	51,8%	103.790,5	48,2%
2003	153.776,7	94.199,2	61,3%	59.577,5	38,7%
2004	250.491,4	159.682,1	63,7%	90.809,3	36,3%
2005	303.841,7	141.987,3	46,7%	161.854,4	53,3%
2006	295.824,4	127.718,2	43,2%	168.106,2	56,8%
2007	341.635,1	179.898,4	52,7%	161.736,7	47,3%
2008	419.292,0	245.299,2	58,5%	173.992,8	41,5%

*Izvor: Sopstvene računice*

U posmatranom periodu 2002-2008 prisutna je kumulativna visoka elastičnost realnih zarada koja je veća od 2.0. Ako se podaci posmatraju na godišnjem nivou, došlo je do značajnih promena u kretanju nivoa elastičnosti, što se može videti u tabeli 35.

*Tabela 35 – Promene nivoa BDV, realnih zarada, i elastičnosti zarada (bazna godina 2002)*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2002-2008
BDV indeks	1,012	1,083	1,054	1,068	1,067	1,07	1,409
indeks realnih zarada	1,136	1,101	1,064	1,114	1,195	1,039	1,841
elastičnost zarada	11,33	1,22	1,19	1,68	2,91	0,56	2,06

*Izvor: tabela 29, tabela 32 i sopstvene računice*

Podaci iz tabele pokazuju da je najveća elastičnost bila u 2003 godini, kada je za svaki 1% porasta u bruto dodatoj vrednosti došlo do realnog

porasta prosečnih zarada u Srbiji od 11.33%. Takav trend je neodrživ na duži vremenski rok. U narednom periodu je samo u 2007. godini došlo do iskakanja nivoa zarada u odnosu na promenu ostvarene bruto dodate vrednosti, što se može pripisati velikoj političkoj aktivnosti u vreme predizbornih kampanja. Tek tokom 2008. godine se došlo do relativno stabilnog nivoa elastičnosti koji je omogućio pravilniju raspodelu ostvarenog povećanja bruto dodate vrednosti između zaposlenih i ostalih faktora u privredi.

### **5.3. Socijalni partneri**

U poslednjih nekoliko decenija veliki broj zemalja u razvoju je prošao kroz proces prilagođavanja privreda u smislu smanjivanja uticaja države na tržišna kretanja. U novom sistemu državno upravljanje se menja sa tržišnim principima, gde je tržište mesto za određivanje cena i alokaciju resursa.

U tom procesu može se očekivati da sindikati pažljivo prate proces restrukturiranja i privatizacije, posebno iz razloga što takve mere imaju direktan uticaj na radnike u javnom sektoru. Dva glavna pravca u kojima se sprovodi tranzicija jesu liberalizacija tržišta i privatizacija državnih, odnosno društvenih preduzeća. Dok je u procesu liberalizacije tržišta uloga sindikata marginalizovana, pošto su efekti tog procesa veoma difuzni i nije moguće mobilisati zaposlene, dotle u procesu privatizacije sindikati bi trebalo da igraju mnogo veću ulogu. Promena vlasničke strukture dovodi do pitanja koja se tiču sigurnosti posla, visine zarada i beneficija, i kao takva imaju direktnog uticaja na radnike, sa čime se povećava kapacitet sindikata jer su radnici mnogo spremniji za akcije, bilo u smislu štrajkova ili nekih drugih sindikalnih aktivnosti. U prošlosti su sindikati u svim zemljama bivšeg istočnog bloka u društvenim preduzećima bili veoma jako sindikalno organizovani, te je s time došlo do stvaranja jakih organizacionih mehanizama koji olakšavaju kolektivne akcije za promovisanje ili opstrukciju pojedinih poteza državne uprave. U tom smislu je veoma bitno organizovati socijalni dijalog na visokom nivou na takav način da i sindikati zauzmu istu stranu kao i ostali partneri u socijalnom dijalogu.

Po Paczynska (2004) lakše sagledavanje učešća zaposlenih u procesu privatizacije može se ostvariti ako se ceo proces podeli u dva programa: faza dizajniranja i faza implementacije. Uloga sindikata se može ostvariti u jednoj ili u obe faze procesa. Način na koji se sindikati uključuju u proces privatizacije najviše zavisi od političkog konteksta u kome se on odvija. U ovom radu se neće ulaziti u analize uticaja političkih procesa u periodu privatizacije u Srbiji, pošto je veliki broj pojedinaca iz različitih političkih

struktura imao velikog uticaja na sprovođenje privatizacije, kako pre 2000. godine, tako i nakon izmena Zakona o privatizaciji.

U nastavku svog rada Paczynska (2004) dalje pojašnjava da u demokratskim društvima sindikati kod programa dizajniranja procesa privatizacije koncentrišu svoje napore u lobiranju kod predstavnika vlasti, praveći saveze sa političkim partijama koje postaju promoteri interesa radnika i koji su zainteresovani za podršku, prezentaciju alternativnih modela restrukturiranja i sticanja podrške šire javnosti kroz medijsku promociju. U Srbiji su sindikati imali veoma malu ulogu u fazi dizajniranja procesa privatizacije. U periodu kada se to dešavalo, posebno tokom 2000 i 2001. godine, bilo je velikih sukoba između tada tri najveće sindikalne konfederacije, tako da su u praksi propisi oko načina privatizacije doneti bez uplitanja predstavnika sindikata.

Nakon okončanog procesa dizajniranja procesa privatizacije, i kada se on odobri na državnom nivou, sindikalne organizacije pokušavaju da pronađu način kako da utiču na proces implementacije. Iako mnogi autori u radovima o ekonomskim reformama navode da uticaj sindikata u fazi implementacije se svodi isključivo na pokušaje blokiranja restrukturiranja i privatizacije, ipak se može reći da su reakcije sindikata na privatizaciju mnogo kompleksniji problem. To znači da sindikati u praksi mogu biti i promoteri procesa promene vlasničke strukture, uz veće angažovanje na ostalim merama koje uobičajeno prate privatizaciju i koje imaju direktnog uticaja na radnike, kao što su na primer promene u radnim pravima. U tabeli 36 su opisani aktivnosti sindikata u različitim fazama sprovođenja procesa privatizacije.

Tabela 36 – Sindikati i privatizacija

	<b>Faza dizajniranja</b>	<b>Faza implementacije</b>
Ciljevi	-obim privatizacije -brzina privatizacije -interesi radnika u privatizaciji -metodi privatizacije	-brzina preuzimanja firmi -metodi privatizacije -regulativa koja se odnosi na proces privatizacije
Strategije	-lobiranje -pravljenje saveza -prezentacije alternativnih metoda -apeli na širu javnost -štrajkovi i demonstracije	-podrška prodaji firmi -sprečavanje prodaje firmi -modifikacije načina prodaje -lobiranje -štrajkovi i demonstracije

Izvor: Paczynska (2004)



Sindikati predstavljaju jednu vrstu kartela. Kao i kod ostalih kartela, sindikat je grupa prodavaca koji nastupaju zajedno nadajući se da će iskoristiti svoju tržišnu moć. Radnici koji su članovi sindikata nastupaju kao grupa kada sa poslodavcima pregovaraju o nadnicama, beneficijama i uslovima rada. Proces tokom kojeg se sindikati i preduzeća, i ponekad i Vlade usaglašavaju zove se kolektivno pregovaranje (Mankiw, Taylor 2008). Kolektivno pregovaranje je proces interakcije ključnih partnera, odnosno sindikata kao predstavnika radnika, poslodavaca i države, u cilju utvrđivanja pravila kojima treba da se održi ravnoteža snaga između zaposlenih i poslodavaca (Pržulj, 2007).

Imajući u vidu ozbiljnost i dubinu socijalne i ekonomske transformacije kroz koju je Srbija prolazila i tek treba da prođe do kraja ove decenije, jedan od ključnih preduslova da se ona uspešno obavi je postizanje, održavanje i obogaćivanje socijalnog dogovora između Vlade, sindikata i udruženja poslodavaca. Premda je tradicionalno viđenje socijalnog pakta kao instrumenta koji služi prvenstveno za obezbeđivanje industrijskog mira i socijalne kohezije kroz kompromisni dogovor o podeli troškova restrukturiranja i transformacije još uvek dominantno u javnom diskursu, neophodan je i ofanzivni aspekt socijalnog pakta kao moćnog sredstva za povećanje konkurentnosti i davanje dodatnog podsticaja održivom privrednom rastu.

Socijalni pakt bi trebalo da ima svoje ishodište u zajedničkim vrednostima i ciljevima socijalnih partnera, koji uključuju:

- modernu, socijalno odgovornu tržišnu privredu,
- monetarnu stabilnost i javne finansije orijentisane ka privrednom razvoju,
- rast zaposlenosti i uključivanje što većeg broja ljudi na tržište rada,
- prihvatanje univerzalnog prava na pristojan rad i zaradu, uz jednake mogućnosti i bez diskriminacije za sve pripadnike radno aktivnog stanovništva,
- borbu protiv svih oblika siromaštva i društvene isključenosti,
- prihvatanje socijalnog dijaloga sindikata, udruženja poslodavaca i državnih organa kao jednog od ključnih elemenata usaglašavanja i regulisanja industrijskih odnosa u modernim demokratskim društvima.

Efektivan socijalni dijalog kao kanal legalne i javne interesno-političke reprezentacije poslodavaca je i mogućnost da se njihov nužan uticaj na vladinu ekonomsku politiku prevede iz zone često neformalnog u polje javnog lobiranja i ubeđivanja u legitimnost svojih interesa i zahteva.

Vlada RS (2006) je u nacionalnoj strategiji privrednog razvoja definisala da se Socijalni dijalog ne može svesti samo na postojanje Socijalno-ekonomskog saveta, Saveta za zapošljavanje i upravnih odbora socijalnih fondova na nivou Republike Srbije. Bez uporišta u postojanju tripartitnih organa i na nivou lokalnih zajednica, bez prakse učešća socijalnih partnera u radu parlamentarnih odbora i sa iskustvom tek povremenog, pretjnom štrajkom iznuđenog, vođenja granskog socijalnog dijaloga sa resornim ministarstvima i poslodavcima, socijalni dijalog je lišen realnih šansi na uspeh.

Međutim, čak i potpuno zaokružen sistem i mreža institucija i mehanizama za vođenje socijalnog dijaloga su, tek samo okvir i nužna pretpostavka za suočavanje sa njegovim „teškim” sadržajima. Pitanja (re)definisanja modela i ostvarenih efekata restrukturiranja i privatizacije, konačnog donošenja strategije ekonomskog i socijalnog razvoja, uključujući i Nacionalnu strategiju zapošljavanja, o kojoj će kasnije biti reči u poglavlju 6.1, su ključna pitanja. Od njihovog rešavanja zavise konkretni sadržaji i sama mogućnost sklapanja Socijalnog pakta ili ugovora kojim se, povratno, stabilizuju socijalne i političke prilike.

Vlada i socijalni partneri, bi pre svega, trebali da razrade i usvoje sistem određivanja zarada koji bi omogućio antiinflatornu politiku, odnosno politiku zarada koja podstiče zapošljavanje. Osnovni problem je što bi rast zarada, koje su, i pored dinamičnog rasta u poslednjih 8 godina, još uvek na mesečnom proseku od manje od 400 evra, morao da bude krajnje umeren, kako se ne bi ugrozio rast produktivnosti i međunarodne konkurentnosti srpske privrede, o čemu je već bilo reči. Da bi platili tu „cenu” sindikati i zaposleni, s pravom, traže čvršće garancije u pogledu rasta proizvodnje, zaposlenosti i kontrole inflacije.

Svrha socijalnog pakta je pružanje stabilnog okvira za obezbeđivanje većih stopa privrednog rasta uz kontrolu inflacije, javnog deficita i javnog duga, razvoj novih mogućnosti za zapošljavanje i novih faktora konkurentnosti, osposobljavanjem i opremanjem ljudi novim znanjima i veštinama, socijalno uključivanje marginalizovanih grupa i pojedinaca i obezbeđivanje višeg nivoa i boljeg kvaliteta socijalne zaštite bez štetnih posledica po konkurentnost.

Socijalni pakt treba da promovise praksu socijalnog dijaloga, kolektivnog pregovaranja i kolektivnih ugovora na svim nivoima – od nivoa preduzeća i lokalne zajednice, preko granskog i regionalnog, sve do nacionalnog nivoa. Socijalni pakt treba da podrži zaključivanje kolektivnih ugovora u privatnim i novoprivatizovanim preduzećima, kao i oživljavanje prakse granskih kolektivnih ugovora, ali u obliku granskih paktova o zapošljavanju i konkurentnosti, koji bi u prvi plan stavili revitalizaciju privrednih

grana, posebno radno intenzivnih, kroz zajednički napor kapitala i rada, uz aktivnu ulogu države, ka povećanju zaposlenosti i izvozne konkurentnosti.

Tokom 2008. godine osnovan je Socijalno-ekonomski savet kao nezavisan organ, koji čine predstavnici Vlade Republike Srbije, predstavnici reprezentativnih udruženja poslodavaca i predstavnici reprezentativnih sindikata za teritoriju Republike Srbije, sa zadatkom uspostavljanja i razvoja socijalnog dijaloga o pitanjima od značaja za (Kosanović 2009):

- ostvarivanje ekonomskih i socijalnih sloboda i prava čoveka;
- ostvarivanje (zaštitu) materijalnog, socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenih i poslodavaca i uslova njihovog života i rada;
- razvoj kulture pregovaranja,
- podsticanje za mirno rešavanje kolektivnih radnih sporova,
- razvoj demokratije.

Sindikati u Srbiji su veoma fragmentirani. Postoji preko 16.000 registrovanih sindikalnih organizacija (Mihajlović, 2001) uz veliki broj nezavisnih i granskih sindikata. Glavne konfederacije sindikata, Savez Samostalnih Sindikata Srbije i Nezavisnost se još uvek nalaze u fazi rešavanja unutrašnjih organizacionih problema. Posledica toga je da su sindikati samo sporadično konsultovani kada je pitanje ekonomske i pravne regulative bilo rešavano na državnom nivou.

Ipak treba naglasiti da je u prethodnom periodu, najviše pod uticajem Evropske Unije u Srbiji donet veliki broj regulativa i pravnih okvira na osnovu kojih se postavljaju uslovi za unapređenje ljudskih resursa u Srbiji, o čemu će biti reči u sledećem poglavlju.

## 6.

---

---

### **Ljudski resursi kao faktor konkurentnosti privrede Srbije**

Na osnovu izveštaja o globalnoj konkurentnosti koji objavljuje World Economic Forum (2009) Srbija se po konkurentnosti nalazi na 85. mestu od 134 posmatrane zemlje. U odnosu na prethodno istraživanje to je pomak sa 91. mesta na kome se nalazila u studiji 2007-2008 godine. Ta studija posmatra 12 stubova konkurentnosti od kojih se svaki sastoji od više pojedinačnih indikatora koji utiču na konkurentnost. Prva četiri stuba obuhvataju osnovne predušlove kao što su institucije, infrastruktura, makroekonomska stabilnost, zdravstvo i osnovno obrazovanje. Narednih šest stubova čine pokazatelje efikasnosti i to su: visoko obrazovanje i obuka, efikasnost tržišta dobara, efikasnost tržišta rada, sofisticiranost finansijskog sektora, tehnološka spremnost i veličina tržišta. Poslednja dva stuba čine poslovnu sofisticiranost i inovativnost. Na osnovu raspodele učešća pojedinih stubova, zemlje se raspoređuju u tri osnovne i dve prelazne kategorije po stadijumu razvoja konkurentnosti:

1. Faktorski vođena privreda  
Tranzicioni period
2. Privreda vođena efikasnošću  
Tranzicioni period
3. Inovativna privreda

Srbija se na osnovu nivoa BDP po stanovniku nalazi u drugoj kategoriji i ima prosečnu ocenu konkurentnosti 3,9 od maksimalnih 7 bodova.

Od ukupno 110 indikatora koji se posmatraju, trinaest se direktno ili indirektno odnose na ljudske resurse. U tabela 37 su dati rezultati dva izveštaja svetskog ekonomskog foruma u kojima je Srbija obuhvaćena kao samostalna država.

Tabela 37 – Indeks globalne konkurentnosti Srbije po GCI indeksu

redni broj	naziv indikatora	2007/2008	2008/2009
4.10	obuhvat osnovnog obrazovanja	41	34
4.11	troškovi osnovnog obrazovanja	82	82
5.01	obuhvat srednjoškolskog obrazovanja	85	64
5.02	obuhvat visokog obrazovanja	56	101
5.03	kvalitet obrazovnog sistema	49	45
5.04	kvalitet matematičkog i naučnog obrazovanja	31	14
5.05	kvalitet škola za menadžment	84	87
5.06	dostupnost interneta u školama	89	79
5.07	lokalna dostupnost istraživanja i obuke	63	74
5.08	obim dodatne obuke	122	121
11.09	spremnost za delegaciju autoriteta	80	94
12.04	saradnja u istraživanju između privrede i univerziteta	54	62
12.06	broj naučnika i inženjera	48	50
	PROSEK 13 indikatora	68	70

Izvor: Prilagođeno po WEF (2009, str 293)

Po podacima se vidi da je Srbija u samo 2 od trinaest navedenih indikatora koji su u vezi sa ljudskim resursima lošije rangirana od 85. pozicije na kojoj se nalazi u globalnom indeksu konkurentnosti. Može se zaključiti da Srbija na osnovu indikatora vezanih za ljudske resurse popravlja svoju poziciju i time ostvaruje veći deo svoje konkurentne prednosti. U narednim poglavljima će se analizirati svi faktori koji utiču na navedenih 13 indikatora, što može u velikoj meri doprineti poboljšanju konkurentnosti Srbije na osnovu razvoja ljudskih resursa.

### 6.1. Ljudski resursi i formalno obrazovanje

Među najvažnije indikatore koji predstavljaju finansiranje obrazovanja spadaju učešće troškova obrazovanja u bruto domaćem proizvodu i učešće troškova obrazovanja u ukupnim javnim izdacima zemlje. Učešće obrazovanja u ukupnim javnim rashodima Republike Srbije u 2007. godini iznosilo je 10%, što predstavlja povećanje od 4% u odnosu na 2002. godinu (RZS, 2008, str 101). Popodacima OECD (2009) učešće obrazovanja u bruto domaćem proizvodu 2007. godine bilo je 3,5% što je znatno ispod proseka OECD zemalja (5,4% BDP i 12,9% javne potrošnje).

Zakonom o budžetu za 2007. godinu planirano je 58,4 milijarde dinara budžetskih sredstava za obrazovanje (Ministarstvo finansija, 2007). Od tog iznosa, za predškolsko i osnovno obrazovanje planirano je 49%, za

srednje obrazovanje 23%, za više i visoko 18%, za učenički standard 2% i za studentski standard 4%. Ostala sredstva namenjena su za rad Ministarstva prosvete, Zavoda za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja i Zavoda za unapređivanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja. Najveći deo navedenih sredstava odlazi na plate zaposlenih (u osnovnom obrazovanju preko 90%), dok je prosek izdvajanja za plate u zemljama EU 76% (Karavidić, 2007). U 2008. godini Ministarstvo prosvete je prešlo na programsko budžetiranje što je, između ostalog, omogućilo znatno povećanje izdvajanja za obrazovanje. Budžetom za 2008. godinu predviđeno je 105,7 milijardi dinara budžetskih sredstava, što iznosi 16% od ukupnih budžetskih izdataka Republike Srbije.

Predškolsko obrazovanje se većim delom finansira iz sredstava lokalne samouprave, uplatom korisnika i u manjem procentu iz republičkog budžeta. Obavezno obrazovanje (pripremni predškolski program i osnovno obrazovanje) i srednje obrazovanje najvećim delom se finansiraju iz budžeta (plate zaposlenih, razvojni programi, takmičenja učenika itd.). Materijalni troškovi i investicije finansiraju se iz lokalnih budžeta. Tercijarno obrazovanje na državnim ustanovama finansira se iz budžeta, prihoda od studenata (školarine, takse) i sopstvenih prihoda. Iz budžeta se finansiraju plate zaposlenih i materijalni troškovi. U zemljama EU finansiranje osnovnog obrazovanja najvećim delom se obezbeđuje sa lokalnog nivoa (45,4%) (Karavidić 2007). Sa regionalnog nivoa obezbeđuje se 20,3% sredstava a sa centralnog svega 34,1%. Za srednje obrazovanje je u proseku manje učešće lokalnog nivoa (34,8%), a veće učešće regionalnog nivoa (29,0%) i centralnog nivoa (36,2%). Među zemljama EU postoji veliki varijabilitet u učešću u troškovima obrazovanja pojedinih nivoa.

Poređenjem udela troškova obrazovanja u ukupnoj potrošnji domaćinstva u Anketi o životnom standardu (AŽS) 2002 i 2003 možemo da konstatujemo određene sličnosti ali i razlike (RZS, 2007). U odnosu na istraživanje rađeno 2002. godine, može da se zaključi da je došlo do smanjenja u udelu troškova za obrazovanje sa 5,5% (2002. godine) na 4,2% (2007. godine). Najviše izdataka za sve nivoe obrazovanja imaju bogatija i obrazovanija domaćinstva. To je i razumljivo kada se uzme u obzir da je najveći obuhvat dece i mladih obrazovnim programima upravo iz ovih kategorija domaćinstava. Iako najbogatija domaćinstva najviše izdvajaju za obrazovanje, ovi troškovi su veći za najsiromašnije, jer oni izdvajaju samo 1% sredstava manje od najbogatijih, što je sigurno veliki izdatak u odnosu na njihova primanja. U tabeli 39 prikazan je udeo troškova za različite nivoe obrazovanja u istraživanju iz 2002. godine i istraživanju iz 2007. godine.

Za predškolsko obrazovanje veći su izdaci domaćinstava iz urbanih naselja u oba istraživanja, dok su za srednje obrazovanje veći izdaci za neur-

bana naselja. U poslednjih pet godina smanjile su se razlike u izdacima po polovima za predškolsko obrazovanje, a povećale za srednjoškolsko i tercijarno obrazovanje (veći troškovi za muškarce); povećalo se izdvajanje za udžbenike i školski pribor za 6% za osnovno obrazovanje a smanjilo se za 5% za srednje obrazovanje; povećano je izdvajanje za troškove osnovnog obrazovanja kod najobrazovanijih domaćinstava i iz urbanih naselja; smanjena je razlika u troškovima za tercijarno obrazovanje između urbanih i neurbanih naselja.

Troškovi za srednje obrazovanje nešto su veći kod porodica čija glava domaćinstva ima najviše obrazovanje (oko 10%) u obe ispitivane godine. U poslednjih pet godina povećala se razlika u troškovima najobrazovanijih u odnosu na najmanje obrazovane za udžbenike i poklone zaposlenima. U obe posmatrane godine najmanje obrazovani su izdvajali više sredstava od najobrazovanijih za prevoz do škole. Ta razlika u 2007. godini se izrazito povećala, tako da predstavlja najveći trošak koji za obrazovanje srednjoškolske dece izdvajaju domaćinstva gde je glava domaćinstva niskog obrazovnog nivoa. Posmatrano po regionima, primećujemo da su troškovi prevoza do škole najviši u istočnoj Srbiji i to za domaćinstva gde je glava domaćinstva niskog obrazovnog nivoa.

*Tabela 38 – Troškovi obrazovanja po kvantilima potrošnje (dinari)*

Obrazovanje	Ukupno 2002	Ukupno 2007	Najsiromašnji kvantil 2002	Najsiromašnji kvantil 2007	Najbogatiji kvantil 2002	Najbogatiji kvantil 2007
Predškolsko	1.026	1.850	370	801	1.242	2.887
Osnovno	6.100	13.146	3.520	8.320	8.092	18.344
Srednje	10.566	23.152	6.282	14.846	14.495	30.417
Tercijarno	17.456	31.726	12.862	0	21.420	30.448

*Izvor: (RZS, 2008, str 116)*

Porodice sa studentima, u obe posmatrane godine, najviše izdvajaju za udžbenike, skripte i ostali materijal za obrazovanje. U odnosu na 2002. godinu, poraslo je izdvajanje za administrativne takse na fakultetu, a smanjilo se izdvajanje za prevoz.

Po podacima iz tabele 39 raste obuhvat dece predškolskim obrazovanjem, naročito uzrasta 6-7 godina zbog uvođenja obaveznog pripremnog predškolskog programa. Međutim, obuhvat je i dalje mali, naročito dece iz siromašnih porodica. Obuhvat dece i stopa završavanja osnovne škole su visoki i relativno konstantni tokom posmatranih pet godina. Međutim, tokom poslednjih pet posmatranih godina došlo je do povećanja razlike u obuhvatu osnovnim obrazovanjem između dece iz siromašnih i bogatih

porodica. Deca koja ne idu u školu su uglavnom iz siromašnih porodica, porodica u kojima nosilac domaćinstva ima niske obrazovne kvalifikacije, iz neurbanih naselja i iz romske populacije.

*Tabela 39 – Učešće dece sa 6-7 godina koji pohađaju predškolske ustanove*

	<b>2002</b>	<b>2007</b>
Državno obdanište	50.0	81.9
Privatan vrtić	0.5	0.8
Religiozni vrtić	0.7	0.0
Ne pohađa	48.8	17.4

*Izvor: RZS (2008)*

U poslednjih pet godina porastao je procenat mladih uključenih u srednje i visoko obrazovanje. Razlike u obuhvatu visokoškolskim obrazovanjem po pitanju različitih socio-ekonomskih pokazatelja i dalje su prisutne, u smislu manjeg obuhvata visokoškolskim obrazovanjem mladih iz najsiromašnijih porodica i mladih iz najmanje obrazovanih porodica. Porasla je uključenost mladih u različite oblike neformalnog obrazovanja, ali se njihove diplome još uvek ne uvažavaju adekvatno na tržištu rada. Potrebno je postići bolju vertikalnu i horizontalnu pokretljivost u obrazovanju i bržu adaptaciju formalnog i neformalnog obrazovanja zahtevima tržišta rada, što je i predviđeno Strategijom razvoja stručnog obrazovanja

Na osnovu podataka iz ankete o životnom standardu može se samo posredno zaključivati o kvalitetu obrazovanja. Procenat dece koja pohađaju privatne časove ili druge dodatne obrazovne programe udvostručio se u poslednjih pet godina ali je i dalje najzastupljeniji među mladima iz bogatih porodica i porodica čiji nosilac domaćinstva ima najmanje srednje četvorogodišnje obrazovanje.

Iz ugla kvaliteta obrazovanja otvara se pitanje da li je osnovni razlog povećanog ulaganja u dodatne časove/programe želja da se stimulišu različiti potencijali dece ili deca ne uspevaju da u okviru redovnog školovanja postignu željene ishode učenja.

Potpuni statistički podaci o različitim obrazovnim indikatorima još uvek nedostaju, naročito podaci koji se odnose na osipanje dece iz obrazovnog sistema i obuhvatu obrazovnim programima mladih iz osetljivih grupa. Ankete o životnom standardu daju svoj doprinos uspostavljanju boljih baza podataka.

Podaci dobijeni kroz AŽS pokazuju da se za poslednjih pet godina smanjio broj stanovnika i poboljšala obrazovna struktura. Još uvek nije ostvareno pravo na kvalitetno obrazovanje za svu decu. Tokom školovanja razlike među decom iz različitih socio-ekonomskih miljea se produb-



ljuju umesto da se smanjuju, što govori o nemoći postojećeg obrazovnog sistema da ostvari svoju kompenzatornu ulogu. Ciljne grupe sa kojima treba najviše raditi na obrazovnom planu su: mladi iz siromašnih porodica, porodica sa nižim obrazovnim nivoom, neurbanih naselja i Romi. Neophodno je veće ulaganje države u obrazovanje (razvoj ljudskog kapitala) u cilju razvoja otvorenog, delotvornog, efikasnog i pravednog sistema formalnog i neformalnog obrazovanja koji je dostupan svim mladima.

Već ranije je bilo reči o tome da nivo obrazovanja u velikoj meri utiče na socio-ekonomski položaj pojedinca. Viši nivo obrazovanja, profesionalno usavršavanje kao i unapređivanje naučenih i stečenih znanja i veština u velikoj meri utiču na položaj zaposlenih i povećavaju šansu za zapošljavanje kod nezaposlenih lica. Stimulisanje stanovništva na obrazovanje tokom čitavog radnog veka, pa i nakon izlaska iz godina radne aktivnosti jedan je od ciljeva razvijenih zemalja.

Podaci iz tabele 40 pokazuju da u Srbiji svega 12,4% odraslog stanovništva pohađa neki od vidova školovanja ili obuke. Najveći broj pohađa srednje ili visoko obrazovanje u okviru formalnog sistema obrazovanja (10%). Inenađuje podatak da učešće zaposlenih i nezaposlenih u obrazovanju i obuci se neznatno razlikuje dok je očekivano daleko najveće učešće naktivnih.

*Tabela 40 - Stanovništvo staro 15 i više godina prema radnom statusu i školovanju/obuci u periodu od 4 sedmice*

	ukupno	zaposleni	nezaposleni	neaktivni
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0
U periodu i d4 sedmice pohađali školu/obuku	12,4	3,8	4,2	22,5
Od toga:				
U sistemu formalnog obrazovanja	11,2	1,4	3,7	22,4
Na radnom mestu	0,9	1,8	0,0	0,0
U nadležnim ustanovama	0,4	0,6	0,5	0,1
Nisu pohađali školu/obuku	87,6	96,2	95,8	77,5

*Izvor: (RZS, 2008, str 136)*

Da li žene poklanjaju veći značaj obrazovanju ili su iz nekih drugih razloga zainteresovane za školovanje i stručno usavršavanje je pitanje na koje treba da odgovore neka druga istraživanja, ali podaci AZS pokazuju da je u kontingentu zaposlenih procenat žena koje su uključene u neki od vidova obrazovanja veći od procenta muškaraca. Ukoliko se posmatra tekuće obrazovanje nezaposlenih lica po polu, zapaža se da se u istom procentu obrazuju i muškarci i žene, i to kako u sistemu formalnog obrazovanja

tako i u nadležnim ustanovama. U kategoriji neaktivnih lica procenat muškaraca koji su u poslednje 4 sedmice pohađali neki vid obrazovanja (uglavnom u okviru formalnog obrazovanja) značajno je veći od procenta žena.

## **6.2. Regulatorni okvir razvoja ljudskih resursa u Srbiji**

Privatizacija, restrukturiranje i modernizacija privrede stvaraju novu privrednu strukturu u kojoj sve više raste značaj trgovine, saobraćaja, finansijskih, intelektualnih, ličnih i drugih usluga. Prilagođavanje ovim dalekosežnim promenama podrazumeva ne samo reformu obrazovanja, već i stalne programe prekvalifikacija i dodatne obuke pripadnika radne snage, posebno nezaposlenih ili lica sa većim rizikom od ulaska u nezaposlenost.

Obrazovni sistem u Srbiji karakteriše centralizovanost i nedovoljna usklađenost sa stvarnim potrebama na tržištu rada. Dostupnost osnovnog obrazovanja svoj deci je obezbeđena, a udeo nepismenih u populaciji iznad 10 godina je 3,5%. Više od dve trećine aktivnog stanovništva ima samo srednje obrazovanje, a samo 10% populacije iz grupe sa srednjoškolskim obrazovanjem završilo je gimnaziju. Upis učenika u škole *opšteg* srednjeg obrazovanja je nizak u odnosu na ostale zemlje u tranziciji, što je posledično praćeno visokim stopama upisa u stručne i tehničke škole. Procenat populacije sa visokim nivoom obrazovanja je niži od evropskog proseka. Izdaci za obrazovanje su ispod proseka za zemlje u tranziciji, što je povezano sa slabom opremljenošću škola opremom i učilima (Aleksić, 2007, str 16). Najveće stope nezaposlenosti beleže se kod osoba sa srednjim obrazovanjem, dok osobe sa najnižim nivoima obrazovanja (manje od osnovne škole) imaju najniže stope nezaposlenosti. Ovakva situacija je verovatno prouzrokovana činjenicom da najslabije obrazovani prihvataju i najlošije poslove. Međutim, trajanje nezaposlenosti je znatno duže kod osoba sa nižim nivoima obrazovanja – prosečno trajanje nezaposlenosti kod osoba sa nivoom obrazovanja nižim od osnovne škole je približno dva puta duže nego kod univerzitetski obrazovanih nezaposlenih, za koje je prosečno trajanje nezaposlenosti 33 meseca.

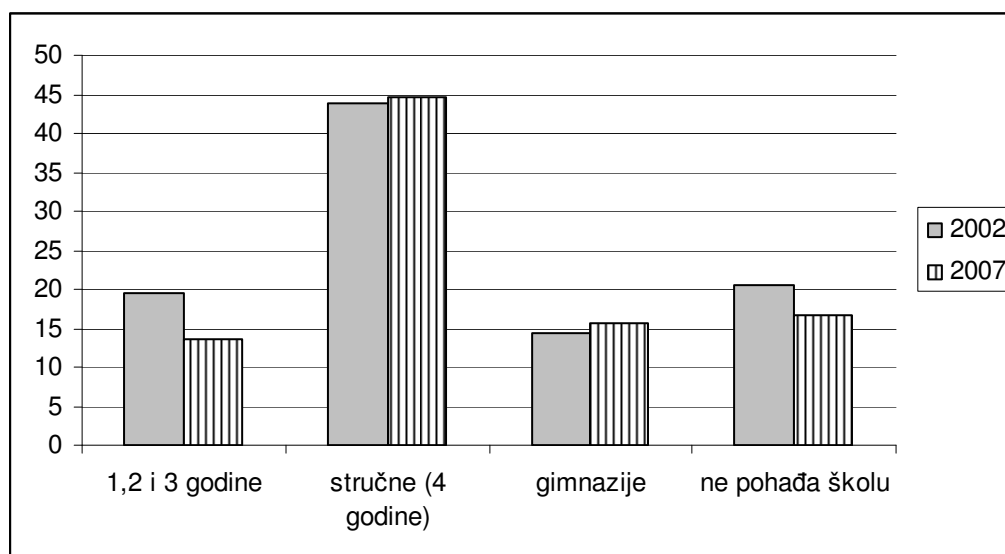
Razvojem ljudskog kapitala i promovisanjem koncepta doživotnog učenja bavi se 4. smernica Evropske strategije zapošljavanja (EC, 2007). Ova smernica sadrži preporuke za sprovođenje strategije doživotnog učenja putem poboljšanja kvaliteta i efikasnosti sistema obrazovanja, posebno obrazovanja odraslih, u cilju sticanja znanja i veština koje su potrebne radnoj snazi u savremenim uslovima. Ove mere usmerene su ka podsticanju profesionalnog razvoja radnika, kao i ka smanjivanju neusklađenosti ponude i tražnje na tržištu rada. Ciljevi koji su postavljeni u ovoj smernici i koje treba ostvariti do 2010. godine su sledeći:

- najmanje 85% osoba do 22 godine starosti u Evropskoj uniji treba da ima završeno više srednjoškolsko obrazovanje (odnosno četvorogodišnja srednja škola po našem sistemu obrazovanja);
- prosečan nivo uključenosti u doživotno obrazovanje u zemljama EU trebalo bi da bude najmanje 12,5% radno sposobnog stanovništva (starosna grupa između 25-64 godine).

U Srbiji su uočljiva dva glavna problema u ovoj oblasti (Vlada RS, 2005, str. 42):

- Slabu tačku u formalnom sistemu obrazovanja u Srbiji predstavljaju srednje stručne škole, što je prouzrokovano rigidnošću školskih programa, sistemom usmerenja koji je zasnovan na staroj privrednoj strukturi i orijentaciji ka formiranju usko specijalizovanih stručnjaka. Svi ovi elementi doveli su do izrazite neusklađenosti ponude radne snage koju formira ovakav srednjoškolski sistem sa zahtevima na tržištu rada (grafikon 14)
- Druga kritična tačka je *sistem obrazovanja i usavršavanja odraslih*. Neophodnost razvijanja neformalnog sistema obrazovanja u Srbiji proističe kako iz potrebe da se trenutno postojeći kadrovi prekvalifikuju u cilju (ponovnog) zaposlenja, tako i u cilju podržanja koncepta doživotnog učenja i poboljšanja kvaliteta ljudskih resursa koje nameće savremeno privredno i tehnološko okruženje.

Grafikon 14 – Procenat mladih uzrasta 15-19 godina prema vrsti srednje škole



Izvor: RZS, 2008, str. 111

Od reforme srednjoškolskog sistema teško je očekivati rezultate u kratkom roku. Ipak, neophodno je odmah otpočeti prilagođavanja u srednjoškolskom sistemu, prvenstveno u cilju smanjenja diskrepance između ponude i tražnje za radnom snagom. Osnovne mere koje bi doprinele ostvarenju ovog cilja su sledeće:

- Izvršiti svestranu analizu potreba na tržištu rada, kao i projekcije kretanja tražnje za određenim zanimanjima u narednom periodu. U cilju definisanja potreba za određenim zanimanjima neophodno je razviti dijalog na centralnom i lokalnim nivoima između predstavnika obrazovnog sistema, NSZ, statističkih zavoda i predstavnika privrede i poslodavaca.
- Imajući u vidu dinamičnost savremenog privrednog okruženja, umesto rigidnih, usko specijalizovanih programa, neophodno je formirati programe koji će obezbediti šire stručno obrazovanje i veću fleksibilnost.
- U okviru funkcionisanja srednjih stručnih škola potrebno je razviti saradnju sa poslodavcima kako bi se učenicima obezbedila adekvatna praksa (*razmotriti mogućnost poreskih olakšica za poslodavce koji obezbeđuju praksu, što zahteva i kasniji monitoring u cilju kontrole izvršenja i kvaliteta prakse*).
- U nastavnim programima veći naglasak treba da bude stavljen na računarsko opismenjavanje. U skladu s tim, škole treba da imaju neophodnu računarsku opremu i pristup Internetu.
- U programe srednjih škola potrebno je uvrstiti i kratak kurs o osnovnim karakteristikama i funkcionisanju tržišta rada koji bi u okviru poseta izvodili predstavnici nacionalne službe za zapošljavanje. Sistem pomoći u profesionalnoj orijentaciji treba da bude dostupniji i prilagođeniji učenicima, što se može ostvariti kako kroz razgovore sa psiholozima i testiranja, tako i kroz organizovanje radionica ili projekata koji bi kombinovali rad, usavršavanje i razvoj ličnih veština. Takođe, neophodno je stvoriti podsticaje i mogućnosti za kontinuirano usavršavanje nastavnog osoblja u cilju obezbeđenja kvaliteta nastave.

Kada je reč o drugom ključnom problemu (sistem obrazovanja i usavršavanja odraslih), osnovni nedostatak je nepostojanje razvijenog sistema obrazovanja odraslih koji bi obezbedio sticanje standardizovanih znanja i priznatih sertifikata u za tu svrhu akreditovanim ustanovama. Neophodno je pripremiti strategiju obrazovanja odraslih, kao i potpuno uključiti ovu oblast u zakonsku regulativu obrazovanja.

Osnovne mere za rešavanje ovog problema su:

- Ustanoviti stvarne potrebe za određenim znanjima i veštinama kroz dijalog na centralnom i lokalnim nivoima između predstav-

- nika obrazovnog sistema, NSZ, statističkih zavoda i predstavnika privrede i poslodavaca,
- Na osnovu toga formirati standardizovane programe i završne ispite koji bi obezbeđivali dobijanje određene kvalifikacije i priznatog sertifikata,
  - Formirati institucionalni okvir - pored donošenja neophodnih zakona, potrebno je definisati i pokrenuti rad institucija za:
    - o procenu potreba za znanjima i veštinama,
    - o ustanovljavanje standarda zanimanja,
    - o definisanje sistema nacionalnih stručnih kvalifikacija,
    - o formiranje programa (kurikuluma) na bazi modula,
    - o definisanje i sprovođenje procedura sertifikacije i akreditacije.
  - Obezbediti fleksibilnost u smislu da se standardi zanimanja lako i brzo dopunjavaju u skladu sa promenama na tržištu rada i tehnologiji.

Propagiranje koncepta doživotnog učenja je potrebno podržati kako u smislu obezbeđenja finansijskih podsticaja poslodavcima da ulažu u usavršavanje zaposlenih, tako i u smislu obezbeđenja visokog kvaliteta obuke.

U cilju ispunjavanja gore navedenih pretpostavki, Vlada Srbije je donela nekoliko strateških dokumenata:

*A. Strategija razvoja obrazovanja odraslih (Vlada RS, 2006-1) doneta je 28. decembra 2006. godine.*

Ovim dokumentom Vlada Srbije je uputila poziv na stvaranje kulture učenja, društvene organizacije i ekonomije zasnovane na znanju i unapređenju sposobnosti odraslih, i definiše da je obrazovanje odraslih društvena delatnost i proces zadovoljavanja obrazovnih potreba odraslih ljudi bez obzira na institucionalnu organizaciju, sadržaj, nivo i korišćene metode. Po sadržajima, načinu organizacije i ciljevima, obrazovanje odraslih je raznovrsno i multifunkcionalno i kao takvo može biti formalno i neformalno, opšte i stručno, inicijalno i kontinuirano, redovno i vanredno.

Strategija pojašnjava razliku između formalnih i neformalnih oblika obrazovanja namenjenih starijima od 18 godina koji nemaju status učenika, odnosno studenta (Ministarstvo prosvete i sporta RS, 2002). Formalno obrazovanje je obrazovanje koje se dešava u školskom sistemu – od osnovnih škola do poslediplomskih studija na univerzitetima, na osnovu odobrenih programa obrazovanja koje vode do diplome (sertifikata), odnosno nacionalnih priznanja o stečenim kvalifikacijama, kompe-

tencijama ili nivoima obrazovanja i koje se finansira iz javnih fondova. Neformalno obrazovanje se odnosi na sve programe i aktivnosti obrazovanja i učenja izvan školskog sistema. Kao i formalno i ono je organizovano i institucionalno, ali se ne završava sa društvenom verifikacijom stečenih znanja i postignuća u smislu nacionalnih kvalifikacija i nivoa obrazovanja i obično se ne finansira iz javnih fondova. Inicijalno obrazovanje obuhvata sve programe obrazovanja koji se dešavaju pre ulaska u svet rada, odnosno (prvog) zapošljavanja.

Za kontinuirano obrazovanje i obuku navodi da se oni odnose na programe i procese obrazovanja koji se dešavaju posle obaveznog obrazovanja, odnosno za neke kategorije posle-inicijalnog obrazovanja i obuke ili posle ulaska u svet rada u cilju (1) unapređenja znanja, veština i kompetencija, (2) sticanja novih kompetencija (3) daljeg personalnog i profesionalnog razvoja.

Kako je već pojašnjeno u poslednjim godinama u Srbiji je evidentan pad zaposlenosti. U strukturi nezaposlenih dominantno mesto zauzimaju nekvalifikovani i polukvalifikovani radnici, ali se broj obrazovanih visokokvalifikovanih nezaposlenih dramatično uvećava. U uslovima savremenog rada i poslovanja pred preduzećima/privrednim društvima, poslodavcima, zaposlenima i onima koji tragaju za poslom stoje zahtevi za visokom kompetentnošću i adaptibilnošću što znači da se obrazovanje odraslih nalazi u srcu socijalno-ekonomske transformacije i tranzicije ka novim tehnologijama i visokoproduktivnoj ekonomiji. Za prevazilaženje navedenih problema, postavljeni su ciljevi i zadaci koji se trebaju ostvariti. Ciljevi su sledeći

- 1. Uspostavljanje efikasnih načina participacije socijalnih partnera u obrazovanju odraslih
- 2. Distribucija nadležnosti i odgovornosti za obrazovanje odraslih među relevantnim ministarstvima
- 3. Razvoj raznovrsnih programskih opcija i unapređenje dostupnosti obrazovanja odraslih
- 4. Unapređenje kapaciteta i kvaliteta obrazovanja i obuke odraslih

Zadaci koji se trebaju obaviti da bi se dosegli postavljeni ciljevi u strategiji su sledeći:

- 1.1. Zaključivanje sporazuma o socijalnom partnerstvu u stručnom obrazovanju i obuci;
- 1.2. Osnivanje saveta za stručno obrazovanje i obuku;
- 1.3. Osnivanje lokalnih saveta za razvoj ljudskih resursa.
- 2.1. Razvoj kapaciteta za upravljanje i podršku obrazovanju odraslih;
- 2.2. Utvrđivanje modela i mehanizama finansiranja programa obrazovanja odraslih;

- 2.3. Utvrđivanje načina kontrole i upravljanja institucijama za obrazovanje odraslih.
- 3.1. Razvoj programa osnovnog obrazovanja odraslih;
- 3.2. Razvoj programa stručnog obrazovanja i obuke.
- 4.1. Donošenje zakona o obrazovanju odraslih i odgovarajućih podzakonskih akata;
- 4.2. Uspostavljanje sistema finansiranja obrazovanja odraslih;
- 4.3. Utvrđivanje standarda obrazovanja i obuke;
- 4.4. Uspostavljanje sistema akreditacije i sertifikacije;
- 4.5. Uspostavljanje sistema savetovanja i vođenja;
- 4.6. Uspostavljanje sistema za kontrolu kvaliteta programa obrazovanja i obuke.

*B. Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Srbiji doneta je 28. decembra 2006. godine (Vlada RS, 2006-2).*

Ova strategija definiše da su savremene tendencije razvoja zemalja tržišne privrede pokazale da se obrazovanje i stvaranje ljudskih resursa nalaze u vrhu prioriteta nacionalnih strategija i politika društvenog, ekonomskog i tehnološkog napretka. Kada je reč o Republici Srbiji i njenom razvoju-rekonstrukcija i transformacija obrazovanja, posebno stručnog, predstavlja jednu od pretpostavki ukupnog održivog razvoja Republike Srbije. Ulaganje u obrazovanje, odnosno u obezbeđivanje odgovarajućeg ljudskog kapitala koji ume da se prilagodi izmenjenim okolnostima, dobija i karakter investicionog ulaganja i postaje zahtev za Republiku Srbiju. Samim tim, politika obrazovanja nije samo politika kreiranja ljudskog kapitala, već je deo ukupne razvojne politike društva.

Strategija je postavila i misiju tako da stručno obrazovanje i obuka:

- bude atraktivno i dostupno svima i da ponudi aktivni pristup proizvodnji i uslugama - učenicima, odraslima, licima sa posebnim potrebama, onima koji nemaju odgovarajuće ulazne kvalifikacije, nezaposlenima i onima koji žele da se aktivno vrate na tržište rada;
- odgovori na trenutne ali i buduće potrebe tržišta rada;
- bude široko determinisano - da postavi osnovu za doživotno učenje i kontinuirano obučavanje i da pripremi mlade ljude za aktivno učešće u društvu;
- bude fleksibilno - posebno kada je reč o potrebama lokalne samouprave, zatim u odnosu na stilove učenja, ali i želje pojedinaca. Stručno obrazovanje i obuke treba da omoguće mobilnost unutar sistema u smislu fleksibilnog „ulaska” ali i „izlaska” iz sistema;
- bude efektivno – da omogući svim učesnicima da dosegnu željene kvalifikacije i da im pruži mogućnost za nastavak obrazovanja;

- bude zasnovano na saradnji i partnerstvu i da uključi sve relevantne partnere u razvoju, upravljanju, implementaciji i kontroli;
- bude integrativni deo ukupnog sistema kvalifikacija - svaki nivo mora da priprema za sledeći nivo i da obezbedi prolaz iz obrazovanja u osposobljavanje i nazad;
- bude racionalno - optimalno koristi raspoložive resurse kako bi se obezbedile sve vrste obrazovanja i obuke za sticanje kvalifikacija;
- bude funkcionalno – da bude postavljeno jednostavno u pogledu organizacione strukture i podele odgovornosti za realizaciju;
- bude usmereno ka postizanju održivog razvoja.

Veoma bitno je što je ovom strategijom obuhvaćeno stručno unapređivanje nastavnika. Novi koncept stalnog stručnog usavršavanja nastavnika predstavlja deo razvoja ukupne politike i strategije razvoja stručnog obrazovanja i obuke a njegov cilj je da nastavnici steknu funkcionalna znanja i veštine koje će im pomoći, ne samo da uspešno primene nove reformisane programe, već i da aktivno i kreativno učestvuju u daljem razvoju stručnog obrazovanja i sopstvenom profesionalnom razvoju. Za razliku od tradicionalnog modela, novi koncept promovise kulturu stalnih promena i sistemski pristup utvrđivanju potreba i ponude mogućnosti za profesionalni razvoj.

*C. Nacionalna strategija za mlade doneta je 09. maja 2008 godine (Vlada RS, 2008), dok je 22. januara 2009. godine usvojen Akcioni plan za sprovođenje Nacionalne strategije za mlade za period od 2009. do 2014. godine.*

Ova strategija određuje ulogu države prema mladima, moguću ulogu mladih prema društvu, kao i načine za uspostavljanje partnerskog odnosa. Njom se definišu: prava, uloge i odgovornosti, kao i jasni, institucionalni mehanizmi koji će mladima otvoriti prostor za delovanje i pomoći im da nađu svoje mesto u društvu. Takođe se potvrđuje da je stepen razvoja obrazovanja pokazatelj društvenog, kulturnog i ekonomskog razvoja zemlje, kao i da brži razvoj zemlje i njena uspešna integracija u međunarodnu zajednicu podrazumeva pismeno, obrazovano i radno osposobljeno stanovništvo. U tom smislu, strategija je postavila obrazovanje mladih kao prioritetan zadatak države.

Jasno je da je izuzetno važno pratiti i indikatore koji govore o kvalitetu obrazovnih postignuća. Po Pavlović Babić (2007) međunarodna i nacionalna ispitivanja ukazuju na nedovoljan kvalitet obrazovnih postignuća učenika na kraju osnovnog obrazovanja u Srbiji, tj. na daleko bolje vladanje reproduktivnim znanjima u odnosu na ona koja imaju visoku vrednost za dalje učenje i snalaženje u svakodnevnim situacijama. Istraživanja pokazuju da mladi ulaze u sistem srednjeg obrazovanja bez kvalitetne



podloge za nastavak školovanja i snalaženje u savremenom društvu. U strategiji se naglašava da je neophodno odrediti opšte i stručne kompetencije koje mladi treba da imaju na kraju svakog nivoa obrazovanja. Opređenost zemlje ka unapređivanju kvaliteta obrazovnih postignuća prepoznaje se kroz učešće Srbije u međunarodnim ispitivanjima i formiranje relevantnih institucija i mehanizama za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja. Mladi su suočeni sa brojnim promenama životne svakodnevice koje su najizraženije u sferi rada i koje zahtevaju brzo i fleksibilno prilagođavanje obrazovnog sistema uslovima tranzicije. U našem društvu prostor učenja van obrazovnih institucija posmatra se kao kompenzatoran. Evropska dokumenta i preporuke upućuju na uzajamni odnos formalnog i neformalnog obrazovanja (EC 2007).

Raznorodne potrebe mladih za učenjem zahtevaju proširivanje obrazovnih mogućnosti. Prepoznavanje, podržavanje i efektivna kontrola kvaliteta i praćenje različitih neformalnih obrazovnih programa jesu put ka zadovoljavanju ovih potreba mladih. Proces formiranja novog obrazovnog prostora Evrope je u toku, a preporuke, kao i pouke dosadašnjih iskustava, predstavljaju dobru osnovu za razumevanje obrazovnih aktivnosti u okviru ove Strategije. Reč je, pre svega, o afirmaciji doživotnog učenja, o povezivanju formalnih i neformalnih oblika obrazovanja i o razvijanju kvalitetnih programa formalnog i neformalnog učenja.

Da bi i Srbija postala društvo zasnovano na znanju, ona treba da postane zemlja u kojoj svaka mlada osoba, bez obzira na društvenu grupu kojoj pripada, životne uslove i/ili pol, ima jednaku priliku i dovoljno stimulativne uslove da se kvalitetno obrazuje.

Između velikog broja ciljeva koji su postavljeni u Strategiji jedan je jasno orijentisan na obrazovanje mladih: “Motivisati, obrazovati i podržavati mlade da aktivno učestvuju u društvu, preduzimanjem sledećih mera (Vlada RS 2008, str. 36):

- Podržavati inicijative koje imaju za cilj sistematsko i organizovano obrazovanje mladih i opšte populacije o pravima deteta, ljudskim pravima i obavezama i građanskim pravima i slobodama i važnosti aktivnog učešća u društvu;
- Uspostaviti mehanizme koji obezbeđuju podršku programima, institucijama i organizacijama koje imaju za cilj promovisanje aktivnog građanstva i obrazovanje mladih za aktivno učešće;
- Uspostaviti i ojačati mreže mladih vršnjačkih edukatora;
- Obezbediti mogućnosti za otvaranje omladinskih centara (i podržavati njihovo funkcionisanje) čija bi uloga bila okupljanje, druženje, kreativno delovanje i realizacija neformalnog obrazovanja mladih.“

Pored ove tri navedene u prethodnih nekoliko godina doneto je još nekoliko bitnih Strategija koje su neophodne za unapređenje konkurentnosti Srpske privrede u oblasti ljudskih resursa.

### 6.3. Karakteristike radno sposobnih ljudi u Srbiji

Nivo obrazovanja stanovništva je jedan od osnovnih faktora stvaranja društva zasnovanog na znanju i u direktnoj je vezi sa ostalim faktorima (ulaganje u istraživanje i razvoj, primena rezultata istraživanja, inovacije, razvoj i primena informacionih i komunikacionih tehnologija). Uprkos konstantnom poboljšanju, gde je broj upisanih na fakultete u školskoj 2006/2007 godini bio 238.710 što je za 21,0% povećanje u odnosu na 2002/2003. godinu (RZS, godišnjak 2008, str. 354), prosečni obrazovni nivo stanovništva Srbije je još uvek nizak. U 2005. godini, 3,4% ukupnog stanovništva je potpuno nepismeno, 22,3% stanovništva ima samo osnovno obrazovanje, a učešće učenika i studenata u ukupnom stanovništvu je 15,3% (RZS, 2008, str 109).

*Tabela 41 – Struktura stanovništva prema obrazovnom nivou (15-65 godina starosti)*

Nivo obrazovanja	2003	2007
Bez škole	5,9	5,1
Nezavršena osnovna škola	12,7	8,8
Osnovna škola	22,7	23,0
Jedno/dvogodišnja stručna škola	2,3	0,8
Srednja trogodišnja i škola za KB radnike	17,1	13,4
Srednja četvorogodišnja za VKV radnike	24,6	29,2
Gimnazija	3,6	5,7
Više obrazovanje	5,1	6,0
Univerzitet	5,6	7,3
Magistarska, specijalistička diploma	0,3	0,6
Doktorat	0,2	0,2

*Izvor: RZS 2008, str 197*

U tabeli 41 se prikazani pokazatelji o strukturi radno sposobnog stanovništva prema obrazovnom nivou. Očigledno je da je u posmatranom periodu od 4 godine došlo do značajnog napretka u obrazovnoj strukturi stanovništva Srbije. Procenat radno sposobnih ljudi bez škole i osnovne škole je smanjen za 4.7%, dok se procenat više i visoko obrazovanih povećao za 2.9%. Ovakav pomak sam po sebi ne može doneti rezultate odmah, ali ako se ovakav trend nastavi, što se može očekivati, u narednom periodu kvalifikaciona struktura u smislu obrazovanja će biti daleko povoljnija.

Obrazovna struktura ne sme biti jedini pokazatelj nivoa veština koje ima radno sposobno stanovništvo u Srbiji. Kao što je već više puta navedeno, osim formalnog obrazovanja koje se sprovodi u ovlašćenim obrazovnim institucijama, neformalno obrazovanje je vid obrazovanja koje u praksi stvara najveće konkurentne prednosti, i kreira veštine neophodne za kvalitetno obavljanje radnih aktivnosti. U tabeli 37 je prikazano da je baš u toj kategoriji Srbija najlošije rangirana od svih indikatora i nalazi se na 121. mestu od 134 posmatrane zemlje. U tabeli 42 je moguće videti koji su razlozi takve ocene koju je Srbija ostvarila u poslednjem istraživanju.

*Tabela 42 – Struktura stanovništva prema dodatnoj obuci*

	Ukupno		Uzrast				Beograd	Vojvodina	Zap. Srbija	Šumadija	Istočna Srbija	Jugistočna Srbija
	2003	2007	15-29	30-44	45-59	60+						
Kursevi	3,2	3,9	8,9	5,0	2,0	0,4	7,5	2,6	1,3	3,6	1,6	4,3
Seminari	0,7	1,4	1,9	2,1	1,5	0,3	2,9	0,8	0,8	1,6	0,6	0,9
Obuka	0,5	1,9	3,5	3,2	1,1	0,2	3,6	1,8	0,8	1,4	0,5	1,6
Bez dodatnog školovanja	96,2	93,6	87,3	90,9	96,0	99,1	87,9	95,2	97,5	94,3	97,5	93,6

*Izvor: RZS 2008, str. 198*

Po podacima se može videti da je u periodu od 4 godine došlo do značajnog napretka u procentu radno sposobnog stanovništva koje je uključeno u neki vid neformalnog obrazovanja, uz porast sa 3.8% na 7.4%. Neformalno obrazovanje se odnosi na sve programe i aktivnosti obrazovanja i učenja izvan školskog sistema. Kao i formalno i ono je organizovano i institucionalno, ali se ne završava sa društvenom verifikacijom stečenih znanja i postignuća. Oko 12% procenata mladih uzrasta 15-24 godine pohađa neki vid stručne obuke. Najveći procenat (8,9%) pohađa određene kurseve (jezici, kompjuteri, vožnja), dok je daleko manje mladih uključeno u treninge i seminare. Što se tiče osoba starijih od 30 godina, vidljivo je da je veoma mali procenat uključenih u bilo koju vrstu obuke, što je veoma loš indikator iz razloga, što je baš ta kategorija stanovništva manje konkurentna, pošto je svoje formalno obrazovanje stekla po starom sistemu, koji nije bio tržišno orijentisan.

Isto tako je vidljivo da daleko najveći procenat stanovništva koje je uključeno u dodatnu obuku prebiva u Beogradu. Može se pretpostaviti da strategije koje je Srbija donela na državnom nivou nisu dovoljno pažnje posvetile regionalnom izjednačavanju ponude za neformalnom obukom sa jedne strane, dok sa druge strane takva situacija može biti direktna posledica nižih primanja u ostalom delu Srbije. U svakom slučaju, ove podatke ne treba uzimati kao celovite, pošto nedostaju podaci o načinu

finansiranja dopunske obuke, odnosno da li je uključena i obuka na nivou organizacije u kojoj je osoba zaposlena.

Još lošiju sliku nam pružaju podaci iz tabele 43 u kojoj se navode razlozi zbog kojih stanovnici ne učestvuju u dodatnoj obuci. Iako se značajno smanjio procenat osoba koje smatraju da su kompletirali željeno školovanje, značajno se povećao procenat osoba koje nemaju interesovanja za dodatnu obuku, dok je samo marginalno došlo do porasta procenta osoba koje tek planiraju da ostvare dodatnu obuku.

*Tabela 43 – Procenat stanovništva prema razlozima zbog kojih ne idu na dodatnu obuku*

	Ukupno		Uzrast			
	2003	2007	15-29	30-44	45-59	60+
Završeno željeno školovanje	31,8	13,6	12,4	19,5	18,6	4,6
Nema interesovanja	29,8	35,9	24,7	43,4	50,1	23,9
Ne postoje finansijska sredstva	6,8	11,1	15,6	18,9	8,3	2,0
Bolest, starost	19,3	22,8	0,9	2,3	14,5	64,6
Planirano dalje školovanje	8,7	9,7	32,7	9,0	1,8	0,3
Ostalo	3,5	7,0	10,7	7,0	6,6	4,6

*Izvor: RZS 2008, str. 199*

Kako bi se ovo poglavlje kompletiralo na najindikativniji način, u tabeli 44 se nalaze podaci o procentima stanovništva koji vladaju nekom od navedenih veština.

*Tabela 44 - Procenat stanovništva koje vlada nekom od veština*

	Ukupno		Uzrast				Beo-grad	Voj-vodi-na	Zap. Srbija	Šum adija	Istočna Srbija	Jug-istoč. Srbija
	2003	2007	15-29	30-44	45-59	60+						
Strani jezik	22,5	29,5	53,5	33,3	23,3	11,5	48,3	31,3	14,8	21,0	20,5	21,8
Korišćenje kompjutera	16,6	29,7	58,8	38,2	22,5	4,3	45,6	29,7	19,5	23,9	20,7	23,8
Upravljanje autom	38,5	45,0	46,0	60,9	50,5	24,7	51,5	46,0	42,7	44,5	36,8	40,0
Ništa od navedenog	52,0	40,5	21,3	27,6	39,1	70,2	27,0	39,1	48,9	44,7	50,5	48,0

*Izvor: RZS 2008, str. 200*

U periodu tranzicije je došlo do pomaka u bitnim veštinama kao što su korišćenje kompjutera ili služenje stranim jezikom, iako su oba pokazatelja na nivou od 30% što je manje nego dovoljno da bi se obezbedila konkurentnost na svetskom tržištu.

# **III**

---

## **STRANA ULAGANJA I LJUDSKI RESURSI**

Razvoj i ulaganje u ljudske resurse sa jedne strane i strane direktne investicije sa druge strane spadaju u ključne pokretača rasta privrede u zemljama u tranziciji. U raznim stručnim radovima se došlo do pokazatelja da je formiranje ljudskog kapitala veoma važan preduslov za zemlje u razvoju i tranziciji da počnu da ostvaruju korist od stranih direktnih ulaganja. Veliki broj autora se bavio istraživanjem u ovoj oblasti i generalni zaključak je da ljudski kapital pozitivno utiče na rast privrede (Reisen i Soto 2001, Bassanini i Scarpetta 2002, Unesco i OECD 2003). Što se tiče stranih direktnih investicija, nema ni potrebe iznositi sve radove u kojima se pokazala njihova korist u razvoju privrede. Ipak nije loše navesti neke pozitivne efekte od SDI (Kragulj, Milićević, 2007):

- Pozitivan uticaj na problem obezbeđenja potrebne mase akumulacije neophodne za proces oživljavanja investicija i bržeg privrednog rasta. Uvoz kapitala otvara prostor za nove, efikasne investicione programe.
- Obezbeđenje akumulacije kapitala iz inostranstva u svojinskom obliku ima pozitivne kratkoročne efekte sa platnobilansnog stanovišta pošto se zemlje ne zadužuju u inostranstvu.
- Mogućnost finansiranja novih investicija utiče na porast zaposlenosti, dohotka, povećanje tehničkog sastava proizvodnih činilaca i tehničke opremljenosti rada, porast produktivnosti rada.
- Angažovanjem inostranog kapitala obezbeđuje se transfer nove tehnologije i znanja bez kupovine licenci.
- Smanjuju se troškovi proizvodnje, čime se povećava konkurentnost i stvaraju bolji izgledi za izvoz.
- Omogućuje se supstitucija uvoznih proizvoda i olakšava uvoz čime se postiže bolja snabdevenost deficitarnim sirovinama i reprodukcijom materijalima.
- Uvozom kapitala povećavaju se i budžetski prihodi i to kroz porast poreskih prihoda.

---

---

## Specifičnosti stranih ulaganja i ljudskih resursa u svetskoj praksi

Dok razvoj i ulaganje u ljudske resurse i SDI pojedinačno utiču na rast, oni u isto vreme podržavaju jedni druge komplementarnim efektima. Uopšteno govoreći razvijeni ljudski resursi povećavaju priliv SDI čineći investicionu klimu atraktivnom za strane ulagače. Razvijeni ljudski resursi se mogu posmatrati kroz visok nivo veština radne snage ili kroz indirektno efekte kao što su povećana socio-politička stabilnost i nivo zdravlja (World Bank 2003, UNESCO i OECD 2003). Sa druge strane SDI doprinose razvoju ljudskih resursa preko multinacionalnih kompanija (MNK) koje obezbeđuju obrazovanje i obuku, donose nove veštine, informacije i tehnologiju u zemlju domaćina. Takva međusobna povezanost dovodi do komplementarnih efekata koji stvaraju virtuelni ciklus razvoja ljudskih resursa i SDI. U tom ciklusu zemlja domaćin privlači sve veći nivo stranih ulaganja MNK koje ostvaruju visok nivo dodate vrednosti, uz istovremeno povećanje nivoa veština radne snage i time privlače nove investicije.

Na grafikonu 15 je prikazan tok takvog virtuelnog ciklusa. Početak virtuelnog ciklusa nastaje između ostalog i postojanjem određenog nivoa ljudskog kapitala. Intenzivno ulaganje u ljudske resurse nije dovoljno za te zemlje da kontinuirano ostvaruju korist od stranih ulaganja. Ostali predušlovi koji su neophodni za maksimiziranje koristi su:

- jasna politika poslovnog okruženja i atraktivna investiciona klima;
- koordinacija između sistema formalnog obrazovanja i sistema obuke i razvoja;
- saradnja svih zainteresovanih partnera za razvoj ljudskih resursa kao što su vlade, agencije za promociju stranih ulaganja, multinacionalnih kompanija i obrazovnih institucija;
- identifikacija MNK koje će najviše doprineti razvoju ljudskih resursa i transferu tehnologije.

Grafikon 15 – Virtuelni ciklus SDI i razvoja ljudskih resursa



Izvor: Miyamoto (2003)

U ovoj glavi se analizira literatura koja se bavi razvojem ljudskih resursa i stranim investicijama sa ciljem da se identifikuje na koji način se virtuelni ciklus u praksi nekih zemalja koje su prošle period tranzicije u svetu sprovodio i koji koraci se trebaju preduzeti kako bi se takve prakse mogle iskoristiti i primeniti na našoj privredi, sa ciljem da se potvrdi hipoteza 3: „Upravljanje relacijom: ulaganje u ljudske resurse-strana ulaganja-tržišni uspeh, podrazumeva složenu analizu faktora koji su kritični i za uspeh i adekvatan način usklađivanja privredne i organizacione dimenzije poslovanja“.

Neka od pitanja koja će pomoći u analizi su i:

- *Koji je nivo i vrsta ljudskog kapitala neophodan za privlačenje stranih ulaganja?* U mnogim stručnim raspravama se tvrdi da multinacionalne kompanije prilikom donošenja odluke o lokaciji za svoja ulaganja polaze od provere dostupnosti visokog nivoa ljudskog kapitala. Koji je to tačan nivo ljudskog kapitala (obrazovanja i veština) koji je neophodan i da li različite vrste investitora zahtevaju različite vrste veština su neka od pitanja koja mogu u velikoj meri do olakšaju proces privlačenja stranih investicija.



- *Šta strani ulagači i domaće firme čine u pogledu formiranja ljudskog kapitala i koje su korelacije i determinante aktivnosti u obuci kadrova?* Nakon što se privuku strane investicije, sledeći korak je obezbediti da ulagači učestvuju u podizanju nivoa ljudskog kapitala kod svojih radnika, kao i prenošenju znanja na radnike u drugim firmama.
- *Kako unapređivanje ljudskog kapitala koje nastaje kao posledica dolaska stranih ulagača podstiče proces transfera tehnologije?* Jedan od glavnih motivatora za privlačenje stranih ulaganja jeste želja za transferom tehnologija. Da li je u zemljama koje su prošle kroz proces tranzicije kao što su Singapur ili Irska došlo do transfera tehnologije.
- *Koja je uloga politike koju formiraju Vlade u povezivanju ljudskih resursa i stranih ulaganja?* Nakon definisanja veze između stranih ulaganja i ljudskih resursa bitno je ustanoviti koju to politiku Vlade mogu da postavie za donošenje najboljih rezultata. U odgovoru na ovo pitanje koristiće se analiza drugih zemalja koje su već prošle slične procese.
- *Da li je moguće dokazati da virtuelni ciklus sa grafikona 15 stvarno postoji i koja je uloga strategijskog planiranja u tom procesu?* Najpovoljniji scenario koji svaka zemlja domaćin želi da se dogodi je da se uđe u kontinualni ciklus gde će osnovna ulaganja u ljudske resurse privući strana ulaganja koja će obezbediti dalje unapređenje ljudskih resursa koji će nadalje privlačiti nova strana ulaganja.

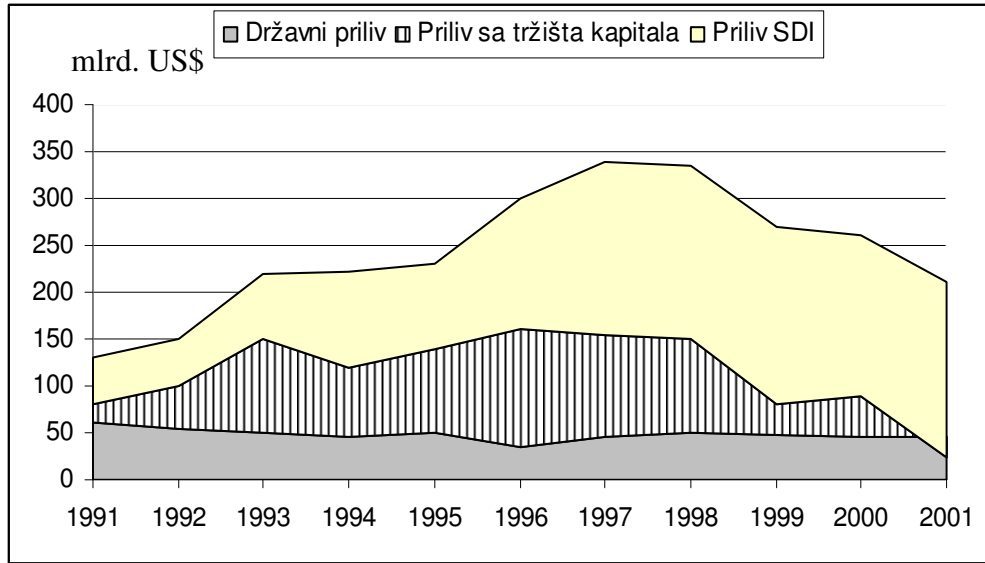
## **7.1 Trendovi stranih direktnih investicija zemalja u razvoju i tranziciji**

Međunarodno kretanje kapitala je postalo intenzivno nakon drugog svetskog rata. Međunarodno kretanje kapitala je transfer realnih i finansijskih sredstava između subjekata različitih zemalja, sa kontratransferom odloženim za određeni period, a radi ostvarivanja ekonomskih i političkih interesa učesnika u tom transferu (Unković, 1980, str 1).

Tri glavna oblika međunarodnog kretanja kapitala su: 1) međunarodno kretanje zajmovnog kapitala, odnosno državni prilivi; 2) portfolio investicije odnosno prilivi sa tržišta kapitala i 3) strane direktne investicije (Kovač, 1994, str. 274).

Prema definiciji OECD-a, društvo u koje je direktno investiran strani kapital je ono u kojem jedan strani investitor poseduje 10% ili više običnih akcija sa pravom glasa, ili ima odlučujuće pravo upravljanja (UNCTDAD 1997).

Grafikon 16 – Neto priliv kapitala u zemlje u razvoju



Izvor: Miyamoto (2003, str 12)

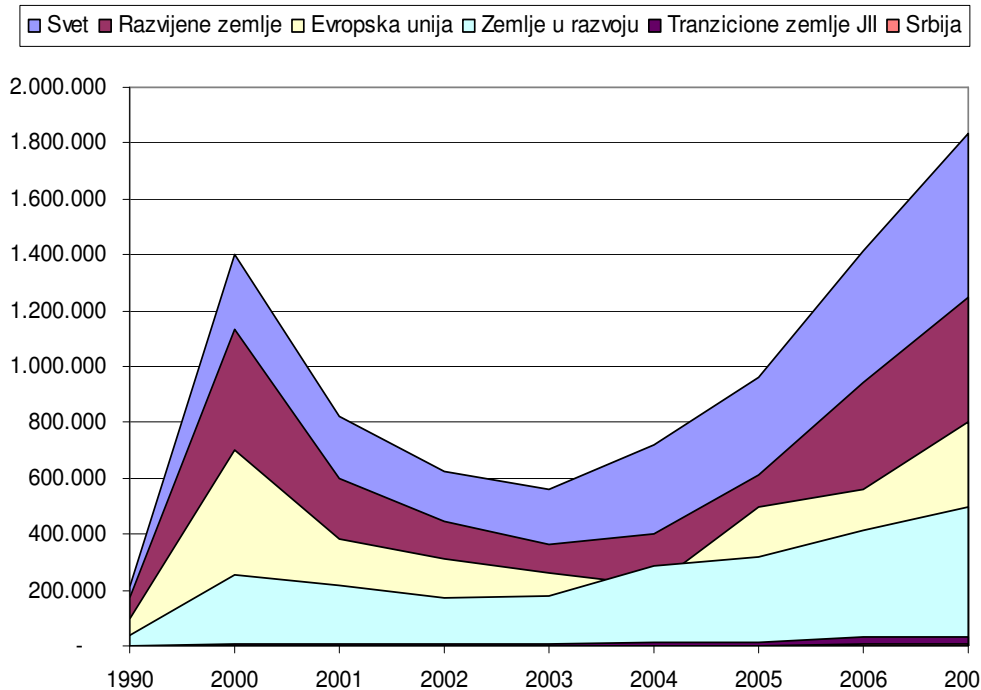
Privreda jedne zemlje obezbeđuje dovoljan priliv kapitala iz različitih javnih i privatnih izvora. U poslednje tri decenije veliki broj zemalja u razvoju i tranziciji je uvideo značaj stranih ulaganja kao osnovnog izvora priliva finansijskog kapitala u privredu. U svetskim razmerama i u ukupnim međunarodnim kretanjima dugo godina nakon drugog svetskog rata državni prilivi su imali primat u svim oblicima međunarodnog kretanja kapitala. U periodu od deset godina koji su prikazani u grafikonu 16 se vidi da je struktura priliva kapitala u značajnoj meri izmenjena u zemljama u razvoju. Pored značajnog nominalnog rasta, strana ulaganja su nakon 1993. godine preuzela primat kao osnovni vid priliva kapitala, dok su državni prilivi i prilivi sa tržišta kapitala u značajnoj meri opali.

Posebna odlika SDI tendencija na početku devedesetih godina prošlog veka jeste značajna ekspanzija investicionih aktivnosti u zemljama u razvoju. Faktori koji su te zemlje činili atraktivnim za strane investicije su bili: brzi ekonomski rast posebno u jugoistočnoj Aziji i Latinskoj Americi; programi privatizacije otvoreni za strane investitore i liberalizacija SDI režima (Unctad, 1994).

Prilivi SDI, rast investicija na tržištima kapitala i obnova privatnih zajmova izmenili su devedesetih godina prošlog veka strukturu ukupnih finansijskih tokova koji su dolazili u te zemlje. Osim u zemljama Afrike i Zapadne Azije, SDI su u svim zemljama u razvoju činili najveći deo finansijskog priliva. Dinamika SDI priliva je bila nejednaka u pojedinim zemljama u razvoju i deset najznačajnijih domaćina su 1996. godine bili:

Kina, Brazil, Singapur, Indonezija, Meksiko, Malezija, Argentina, Peru, Čile i Kolumbija koje su primile 75% svih SDI tokova u zemljama u razvoju (Unctad, 1995). Na grafikonu 17 i tabeli 45 je prikazan priliv SDI po grupama zemalja, gde se vidi značajan porast učešća zemalja u razvoju, i tek prve naznake pojavljivanja SDI u tranzicionim zemljama JIE i Srbiji.

*Grafikon 17 – Strane direktne investicije po grupama zemalja i Srbiji (miliona dolara u tekućim cenama)*



Izvor: UNCTAD 1995

Nakon investicione krize koja se dogodila na svetskom tržištu u periodu 2001-2003. godine, i pored nominalnog porasta, procentualno učešće zemalja u razvoju posle 2004. godine u svetskom SDI je u padu. Bez ulaska u detaljnu analizu razloga zbog kojih je do toga došlo, može se pretpostaviti da su se interesi investitora pomerili ka nekim drugim regionima i zemljama kao što su Kanada, Rusija, Austrija, Irska i tako dalje.

Osnivanje novih afilijacija u inostranstvu se definiše kao grinfild investicija, dok kupovina već postojećih kapaciteta u inostranstvu može da se ostvari kroz merđžere ili akvizicije. Značaj merđžera i akvizicija kao mehanizma delovanja SDI je posle 1980 godine rastao, tako da se njihovo procentualno učešće u svim SDI kreće između 55% i 75%, a posebno je visoko u razvijenim zemljama.

Tabela 45 – Strane direktne investicije po grupama zemalja i Srbiji  
(miliona dolara u tekućim cenama)

	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Svet	207.278	1.398.183	824.445	625.168	561.056	717.695	958.697	1.411.018	1.833.324
Razvijene zemlje	172.115	1.134.564	600.291	442.928	361.050	403.711	611.319	940.880	1.247.661
Evropska unija	97.309	698.148	383.945	309.386	259.422	214.342	498.400	562.444	804.290
Zemlje u razvoju	35.087	256.624	214.391	170.966	180.114	283.618	316.407	412.972	499.720
Tranzicione zemlje JII	4	3.723	4.492	4.198	8.427	13.360	15.235	28.871	30.110
Srbija	71	50	165	547	1.409	1.029	2.087	5.118	3.985
* uključuje Bugarsku i Rumuniju									

Izvor: Prilagođeno po FDI Stat,

<http://stats.unctad.org/FDI/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=1254>

U tabeli 46 su dati neki pokazatelji o kretanjima SDI. Tendencija u razvijenim zemljama da su merdžeri i akvizicije značajno dominantni u odnosu na greenfield investicije. Za razliku od toga, zemlje u razvoju u celom posmatranom periodu imaju značajno veće učešće greenfield investicija. U tranzicionim zemljama jugoistočne Evrope je došlo do pomeranja težišta investicija u smeru merdžera i akvizicija tako da je u poslednjoj posmatranoj godini podjednako učešće ove dve kategorije. Ovakve razlike u oblicima SDI nas navode na zaključak da zemlje u razvoju i tranziciji nemaju još uvek dovoljno atraktivnih firmi koje su kupci iz inostranstva spremni da preuzmu. Greenfield investicije stvaraju velike mogućnosti za javni i privatni sektor zemalja domaćina za komplementarne investicije posebno u oblasti infrastrukture i ljudskih resursa (Miyamoto, 2003, str 13).

Nivo ljudskog kapitala se u zemljama u razvoju u periodu značajnog porasta SDI u velikoj meri unapredio, najviše kao posledica povećanog angažovanja države u formalnom obrazovanju i obuci kao i povećanim merama podrške firmama koje su obezbeđivale obuku u okviru kompanije. Kao što je već pominjano ranije, u Srbiji su slični okviri od strane države obezbeđeni, te se može očekivati da će tako postavljeni osnovi dovesti do pozitivnih rezultata, sličnih onima kakvi su bili prisutni u zemljama u razvoju 90-ih godina prošlog veka, o čemu će biti reči u narednim poglavljima. Pokazatelji kao što prosečan broj godina provedenih na školovanju kao i procenat mladih koji učestvuju u obrazovanju višem od obaveznog je u zemljama u tranziciji porastao za preko 50% u periodu 1980-2000 godina (Cohen i Soto 2001).

Tabela 46 – Ukupne SDI, merdžeri i akvizicije i grinfild investicije u odnosu na BDP (procenti)

		1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Svet	ukupno	0,94	4,39	2,61	1,90	1,52	1,73	2,14	2,91
	greenfield	0,26	0,80	0,73	0,78	0,71	0,81	0,54	1,09
	M i A	0,68	3,59	1,88	1,12	0,80	0,91	1,60	1,82
Razvijene zemlje	ukupno	0,99	4,60	2,45	1,73	1,26	1,26	1,83	2,68
	greenfield	0,21	0,24	0,39	0,47	0,40	0,27	0,02	0,61
	M i A	0,78	4,35	2,06	1,26	0,85	0,99	1,81	2,07
Evropska unija	ukupno	1,34	8,25	4,48	3,31	2,28	1,63	3,64	3,87
	greenfield	0,48	1,14	1,89	1,08	1,17	0,27	0,51	0,90
	M i A	0,86	7,10	2,59	2,23	1,11	1,36	3,13	2,97
Zemlje u razvoju	ukupno	0,91	3,78	3,20	2,49	2,37	3,22	3,06	3,44
	greenfield	0,53	2,80	1,93	1,85	1,86	2,62	2,15	2,38
	M i A	0,38	0,99	1,27	0,64	0,51	0,60	0,91	1,06
Tranzicione zemlje III	ukupno	0,08	3,99	5,41	3,81	5,79	4,09	5,49	9,61
	greenfield	0,06	2,53	4,07	2,51	4,17	2,47	3,24	4,84
	M i A	0,02	1,46	1,33	1,30	1,62	1,62	2,25	4,76
Srbija	ukupno	0,08	0,46	1,19	2,87	5,97	3,77	8,32	14,53
	greenfield	0,08	0,46	1,19	1,46	2,31	3,34	4,07	3,88
	M i A	0,00	0,00	0,00	1,41	3,66	0,43	4,25	10,65

Izvor: FDI Stat i sopstvene računice

## 7.2 Razvoj ljudskih resursa i privlačenje stranih direktnih investicija

Jedna od karakteristika bogatih razvijenih zemalja je dostupnost radne snage koja ima visok nivo ljudskog kapitala. Pitanje je da li je takav ljudski kapital glavni pokretač ekonomskog prosperiteta ili je ojn posledica razvijenosti. Studije koje su posmatrale dugoročne trendove u obrazovanju i ekonomskom rastu u prethodnom veku (npr. Godo i Hayami 2002 i Cohen i Soto 2001) su pokazale da razvoj ljudskih resursa i ekonomski napredak idu ruku pod ruku, o čemu je već bilo reči u prvom delu knjige. Neke od zemalja u razvoju su u poslednjim decenijama prošlog veka koristile slične trendove u razvoju ljudskih resursa i ekonomskom rastu. Ono što je karakteristično za te zemlje je da su one ostvarile velike ekonomske koristi privlačenjem stranih ulaganja, posebno multinacionalnih kompanija (MNC) i na taj način mobilisali sredstva iz stranih investicija u obezbeđenje brzog ekonomskog rasta.

Može se postaviti pitanje na koji način zemlje u razvoju, odnosno u tranziciji privlače strana ulaganja. Na grafikonu 15 je prikazan značaj posto-

janja privlačne investicione klime i jasne politike poslovnog okruženja kako bi se obezbedilo privlačenje stranog kapitala. Investiciona klima uključuje dostupnost i kvalitet faktora proizvodnje, veličinu tržišta, troškove logistike i brojne društveno političke faktore koji utiču na obavljanje posla sa minimalnim rizikom, što potvrđuju iskustva zemalja koja su u prošlosti uspešno privukle značajne SDI. Od svih navedenih elemenata investicione klime, ključni faktor u izboru lokacije za ulaganje multinacionalnih kompanija bio je nivo ljudskog kapitala, posebno kada se govori o onim MNK koje ostvaruju visok nivo dodate vrednosti. U poslednje vreme, uticaj faktora ljudskog kapitala je postao još veći pošto proizvodnja postaje sve više zasnovana na veštinama radnika u proizvodnji visokih tehnologija ili uslužnim delatnostima. MNK u planiranju svojih investicija traže zaposlene sa visokim nivoom znanja i veština u inženjeringu, tehnologiji, organizacionim sposobnostima i poslovnoj administraciji.

Dva pitanja do kojih se dolazi u evaluaciji uticaja ljudskih resursa na privredni razvoj putem privlačenja SDI glase:

- a) Da li je ljudski kapital esencijalan u privlačenju svih vrsta SDI?
- b) Koji je nivo ljudskog kapitala neophodan za privlačenje SDI?

Oba pitanja su veoma važna i na njih je teško odgovoriti pošto je u poslednjim decenijama došlo do značajnih promena u oblicima SDI na svetskom tržištu. Najbolji način da se dođe do odgovora jeste analiza istraživanja drugih autora i primera iz zemalja koje su prošle kroz fazu tranzicije u kojoj se danas nalazi Srbija.

### *7.2.1 Da li je ljudski kapital bitan za sve vrste SDI ?*

Literatura koja se bavi teoretskim pristupom u analizi SDI pretpostavlja da je ljudski kapital jedan od ključnih faktora za privlačenje SDI (Dunning 1998, Lucas 1990, Zhang i Markusen 1999). Analize koje obuhvataju više zemalja u kojima se identifikuju determinante SDI u zemlje u razvoju su veoma retke. Glavni razlog postojanja ovako malog broja studija leži u činjenici da je teško konstruisati kvalitetne pokazatelje i indikatore ljudskog kapitala, i kao što je već spominjano teško dostupne statističke pokazatelje koji ne evidentiraju ulaganja u ljudske resurse kao zasebnu kategoriju. Postojeća istraživanja se mogu podeliti u dve osnovne grupacije. Prva grupa analizira vremenski period od 1960-1980 godine a druga period nakon 1980. godine.

Prva grupacija radova koje su objavili Root i Ahmed (1979), Schneider i Frey (1985), Hanson (1996) i Narula (1996) dolazi do osnovnih zaključaka da u zemljama u razvoju, koje su pokrivene studijama i gde je broj analiziranih zemalja varirao od 20 do 100, uticaj nivoa ljudskog kapitala, odnosno pismenost, procenat upisanih u škole, dostupnost tehničkih i

profesionalnih radnika, nemaju statistički značajan uticaj na SDI. Ovakav zaključak može biti konzistentan sa činjenicom da su ovi radovi posmatrali period 1960-1980 godine, kada su strana ulaganja u zemlje u razvoju bile koncentrisane na osvajanja tržišta, obezbeđenje prirodnih resursa, i ponajviše na jeftinu radnu snagu. Po Dunningu (2002) u tom periodu dostupnost visoko obrazovanih ljudi nije imalo velikog značaja u poslovanju stranih ulagača.

U drugoj grupi radova koje analiziraju više zemalja Noorbakhsh i ostali (2001), UNCTAD (2002) i Nunnenkamp i Spatz (2002) koriste statističke pokazatelje u periodu nakon 1980. godine. U ovim radovima je pokazano da i nivo ljudskog kapitala i nivo ulaganja u ljudske resurse imaju značajnog uticaja i pozitivne efekte na privlačenje SDI, i da ti efekti postaju sve značajniji tokom vremena. Osnovna razlika u njihovim istraživanjima u odnosu na prvu grupu autora je, osim ekonometrijske preciznosti, u tome da oni koriste novije pokazatelje o ulaganjima koja donose veću dodatnu vrednost. Činjenica je da većina MNK koje su ulagale svoj kapital u zemlje u razvoju nakon 1980. godine su bile mnogo više orijentisane na efikasnost i na visoko obrazovanu radnu snagu. U UNCTAD-ovom radu je dokazana korelacija između elemenata ljudskog kapitala kao što je procenat studenata i nivo studenata u oblasti nauke i inženjeringa sa nivoom SDI u 140 razvijenih i zemalja u razvoju.

Evolucijom stranih ulaganja, koja su prvobitno nakon drugog svetskog rata tražila tržišta u kojima se mogu ostvariti profiti na osnovu jeftine radne snage i prirodnih resursa, a u današnje doba veći naglasak stavljaju na tehnološki razvijene i procese bazirane na znanju, doveli su do toga da je ljudski kapital postao značajna determinanta stranih ulagača, posebno onih koji traže visok nivo efikasnosti. To je u saglasnosti sa načinom razvoja zemalja jugoistočne Azije, koje pre ulaska SDI nisu imale nikakav program razvoja industrijskih veština osim primera Singapura i Koreje, ili sa investicijama u Africi, koje su većinom tragale za prirodnim resursima i proširenjem tržišta, gde je postojala stalna stagnacija u rastu ljudskog kapitala.

Iako nije potvrđeno na velikom broju radova, obrazovanje na srednjoškolskom nivou je minimalan nivo obrazovanja koji je neophodan za privlačenje SDI koje donose visok nivo dodate vrednosti, odnosno zahtevaju veliku efikasnost. U većini studija koje su rađene, ljudski kapital se posmatra kroz nivo srednjoškolskog ili visokoškolskog obrazovanja. Broadman i Sun (1997) i Coughlin i Segev (2000) potvrđuju da je u Kini početkom devedesetih godina nivo obrazovanja odraslih jedna od ključnih determinanti za geografsku raspodelu SDI u Kini na osnovu regionalne analize nivoa obrazovanja.

Od početka ovog veka više međunarodnih organizacije je iniciralo istraživanja u vezi sa SDI i investicionom klimom zemlje domaćina, kao što su istraživanje svetskog poslovnog okruženja i istraživanje stranih direktnih investicija koje je finansirala Svetska Banka i JBIC FY2001 istraživanje (JBIC, 2002). Istraživanja su sadržala pitanja koja se tiču motivacije investitora u izboru zemlje za ulaganja, gde su rezultati pokazali da kvalitet ljudskih resursa jeste veoma bitan faktor koji utiče na donošenje takve vrste odluka. Potencijal za zapošljavanje tehničkog sa 39% i upravnog kadra sa 38%, kao i radnici sa visokim nivoom veština sa 32% su se pokazali kao kritični faktori pri izboru destinacije za ulaganje.

Može se zaključiti da odgovor na pitanje „da li je ljudski kapital esencijalan u privlačenju svih vrsta SDI“ jeste da je ljudski kapital veoma važna determinanta za SDI, posebno za one koje zahtevaju visoku efektivnosti i za koje je potrebna kvalifikovana radna snaga kao jedan od inputa u poslovanju, dok kod investicija koje su posledica postojanja povoljnih prirodnih resursa ili jeftine radne snage imaju daleko manji značaj.

### *7.2.2 Koji je nivo ljudskog kapitala neophodan za privlačenje SDI ?*

Ako smo potvrdili značaj ljudskih resursa kao faktora za privlačenje stranih investicija, dolazi se do pitanja koju vrstu razvoja ljudskih resursa su zemlje u razvoju koristile u pokušaju privlačenja tih investicija. U ovom delu će se analizirati značaj politike formalnog obrazovanja kao preduslova za obezbeđenje visokog nivoa SDI, dok pitanje obuke i razvoja postaje mnogo značajnije u narednoj fazi, kade se već obezbedi neki inicijalni nivo ulaganja, o čemu će biti reči u narednom poglavlju.

Osnovno obrazovanje je početna tačka svake politike razvoja ljudskih resursa. Bez opšte obezbeđenog obrazovanja stanovništva, zemlje domaćini ne samo da rizikuju da privuku samo SDI koje stvaraju nisku dodatnu vrednost, već se umanjuje mogućnost za obezbeđenje ulaska u virtuelni ciklus sa grafikona 15, kao što je bio slučaj u mnogim zemljama Afrike. Iskustva zemalja u razvoju pokazuju da značajna ulaganja u osnovno obrazovanje imaju veliki uticaj na obim privučenih SDI. Verovatno najpoznatija politika od svih jeste inicijativa da se proširi dostupnost osnovnog obrazovanja u programu „Obrazovanje za sve“, u zajedničkoj akciji koju su sproveli međunarodni donatori, vlade i nevladine organizacije sa ciljem da se unapredi obrazovanje. Prva inicijativa za pokretanje ovog programa je postavljena na Svetskoj konferenciji o obrazovanju za sve koja se održala na Tajlandu 1990 godine, na kojoj su učestvovali UNESCO, UNICEF, UNDP, Svetska Banka, kao predstavnici 155 vlada i 150 nevladinih organizacija. Ova inicijativa je imala velikog uticaja na povećanje donacija za osnovno obrazovanja, i takođe je stimulisala vlade



zemalja u razvoju da unaprede nivo obrazovanja. Dobar primer je Meksiko gde je obavezno školovanje produženo sa osnovnog na produženo školovanja 1993. godine. Ovaj korak vlade je imao rezultat da je period od sedam godina broj nepismenih smanjen sa 40% na 12%, i prosečan broj godina školovanja koji je 1980 godine iznosi 5.9 godina je povećan na skoro 8 godina 2000. godine (Cohen i Soto 2001). Primer Brazila je takođe veoma indikativan gde je program „Obrazovanje za sve“ uključen u školski sistem, tako da je rezultat bio da se procenat upisanih u škole sa 86% 1990. godine povećao na 97% 1999. godine. Iako u današnje doba deluje neverovatno govoriti o inicijativama za obezbeđenje osnovnog obrazovanja, rezultati o kojima je bilo reči u II delu ipak govore da i u Srbiji i dalje postoji veoma visok nivo nepismenosti, na koji se mora i dalje obraćati pažnja.

Neke zemlje, kao što je Singapur su uložile značajna sredstva u podizanje kvaliteta obrazovanja kao i u proširenje obuhvatnosti obrazovanja. U fazi razvoja 1960-ih godina, Singapur je inicirao shemu koja se zvala „Standardizovan sistem obrazovanja“ koji je za cilj imao da se obezbedi neophodan nivo znanja iz matematike, nauke i engleskog jezika. U drugim zemljama su sprovedene pojedinačne i više nacionalne strategije za proširenja obuhvata srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja. Irska i Koreja su primeri zemalja koje su uspele da povećaju obuhvat kroz promene politike. U Irskoj je promenjen sistem finansiranja srednjoškolskog obrazovanja 1967 godine, kada je uvedeno besplatno školovanje za sve, koje je naknadno uvedeno i za visokoškolsko obrazovanje. U Koreji u kojoj je već bio visok nivo obuhvata visokoškolskog obrazovanja je došlo do problema obezbeđenja kadrova neophodnih za industriju posebno u oblasti tehnologije. Nakon identifikovanja problema i potvrde da mali broj studenata upisuju studije iz te oblasti, promenjen je sistem kvalifikacija koji je obezbedio diplomiranim studentima tehnoloških nauka da dobiju status kao i ostali profesionalci kao što su advokati, lekari i slično (UNCTAD 1994).

Singapurska agencija za promociju ulaganja (IPA) je pokrenula inicijativu da se sistem obrazovanja u zemlji reorganizuje tako da zadovoljava potrebe privrede (Miyamoto 2003). Početak sprovođenja program je bio 1997. godine pod nazivom „Univerzitetski program svetske klase“ sa ciljem da se otvori deset svetskih obrazovnih institucija u Singapuru sa ciljem da omoguće obrazovne kurseve koji će zadovoljavati potrebe tržišta. Kao rezultat toga otvoreni su američki i evropski fakulteti koji imaju visok nivo povezanosti sa privredom. Očekivani cilj ovog programa je bio da se obezbedi zadovoljavajući nivo obrazovanja i istraživanja i razvoja koji će zadovoljiti potrebe privrede. Ovaj primer Singapura pokazuje koliko je i u zemljama koje su pre više od 40 godina započele proces tranzicije i dalje potrebno sprovoditi strategije za unapređenje ljudskih resur-

sa, kako bi se obezbedilo održanje konkurentne prednosti na svetskom tržištu, a posebno kroz dalje privlačenje stranih investicija.

Irska agencija za promociju ulaganja i irska agencija za razvoj (IDA) su takođe imali veliki uticaj na formiranje obrazovne politike koja je sinhronizovana sa potrebama privrede. Godine 1997. je formirana „Ekspertska grupa za buduće potrebe u veštinama“ kako bi identifikovala potrebe za veštinama i kvalifikacijama u raznim privrednim sektorima i predložila akcije za razvoj ljudskih resursa (EGFSN, 2008). Pored toga Irska IPA je uvela strategiju „Obrazovanje, veštine i razvoj“ koja je uključila programe istraživanja u visokom obrazovanju sa ciljem da se promoviše istraživanje i razvoj i inovacioni kapacitet privrede (IDA, 2009).

I u Evropskoj Uniji je napravljena strategija nazvana „Platforma minimalnog učenja“ koja definiše znanje i kompetentnosti koje su neophodne na budućem tržištu rada (Carneiro 2002). Time je obuhvaćena analiza neophodnih veština kao što su komunikacija, informacione tehnologije, sposobnost samostalnog učenja kao i ostale lične i društvene veštine. Očekuje se da ova platforma obuhvati i analizu minimalnih veština koje će biti potrebne na budućem tržištu rada na tržištu koje se ubrzano okreće ka tehnologiji i personalnom razvoju.

Iskustva drugih zemalja u pravljenju stranih investicija dovode do dve važna zaključka. Prvo, politika razvoja ljudskih resursa mora biti zasnovana na dobrom sistemu osnovnog obrazovanja. Bez jasne politike osnovnog obrazovanja, obrazovni sistem će kontinuirano stvarati neobrazovanu radnu snagu što će biti loš signal za strane investitore. Kvalitetno osnovno obrazovanje koje se stiče u osnovnim i srednjim školama prave dobru osnovu za unapređenje ljudskog kapitala u visokom obrazovanju, koje je postalo veoma traženo kod stranih ulagača kao preduslov za privlačenje kapitala koji će stvarati visok nivo dodate vrednosti. Drugo i najvažnije, politika razvoja ljudskih resursa mora biti vođena u skladu sa zahtevima privrede. Prethodna iskustva pokazuju da učešće privrede i stranih obrazovnih institucija koje imaju bliske veze sa visokotehnoškom industrijom može biti efikasno. Iskustva zemalja kao što su Singapur ili Irska pokazuju da strategije obrazovanja koje su predlagale agencije za promociju investicija obezbeđuju reformu politiku razvoja ljudskih resursa koja je u skladu sa potrebama privrede.

Na kraju, može se reći da empirijska istraživanja pokazuju da je ljudski kapital veoma važan za privlačenje SDI i da zemlje domaćini moraju obezbediti najmanje osnovno obrazovanje za sve odrasle osobe kako bi prikazali svoju zemlju kao potencijalno interesantnu za strane ulagače. Zemlje koje teže da privuku multinacionalne kompanije koje ostvaruju visok nivo dodate vrednosti i posluju u oblasti visokotehnoških industrija

moraju da razviju sektor visokog obrazovanja na takav način da zadovolje potrebe privrede. Kako bi se obezbedilo efektivno definisanje politike razvoja ljudskih resursa, neophodno je ostvariti saradnju svih zainteresovanih strana, a to su Vlada, privreda i Agencije za promociju ulaganja.

### **7.3 Stvaranje ljudskog kapitala kroz transfer tehnologije stranih ulagača**

Strani ulagači i multinacionalne kompanije su uvek spremniji da alociraju svoja sredstva u takvom okruženju gde postoji već formiran ljudski kapital obrazovanih i obučanih radnika. U prethodnom poglavlju je objašnjena uloga zemalja domaćina u privlačenju SDI kroz pokušaje da se razvije atraktivna poslovna klima podržana jasnom strategijom reformi razvoja ljudskih resursa. U ovom poglavlju više pažnje će se posvetiti tome koju ulogu zemlje domaćini trebaju da odigraju u mobilisanju pristiglih stranih investitora da se uključe u dalje jačanje razvoja ljudskih resursa, odnosno u proces obuke koji postaje bitan nakon završenog formalnog obrazovanja.

Da ponovim, u velikom broju istraživanja je potvrđeno da osim privlačenja stranih investitora, za zemlju je bitno da obezbedi neki osnovni nivo obrazovanja za sve stanovnike, kako bi ulagači bili u mogućnosti da započnu proces transfera, prihvatanja, i diseminacije strane tehnologije. Zemlje koje su ovakav pristup najbolje sprovele u praksi su Koreja i Tajvan pošto su krenule u privlačenje stranog kapitala tek nakon što su razvile visoko obučenu radnu snagu (Xu, 2000).

Pored spoljne trgovine, strani ulagači su jedini kanal kojim strana tehnologija može da dođe u zemlju u razvoju ili u tranziciji. Iz tog razloga strani ulagači su pravi izbor za započinjanje obuke zaposlenih u nekoj privredi. Strani ulagači nisu samo finansijski sposobni da obezbede obuku, već su i u mogućnosti da obezbede inovativne oblike obuke koje uključuju informacione tehnologije, organizacione veštine i upravljanje, do kojih zemlja domaćin ima veoma ograničen pristup na drugi način.

Postoje različite vrste obuke koje se mogu sprovoditi u nekoj privredi. O tome je već bilo dosta reči u I delu, ali se može ukratko ponoviti da su osnovni oblici formalna i neformalna obuka, uz podelu formalne obuke na onu koja se obavlja u organizaciji i drugu koja se obavlja u obrazovnim institucijama.

Kada se govori o obuci zaposlenih, opšte je prihvaćeno da u svim zemljama sveta postoji prenizak nivo ulaganja u obuku (Batra i Tan 2002, OECD 2003, OECD 2004). U istraživanju svetskog poslovnog okruženja – WBES (2003) se potvrdilo da u proseku 60% svih firmi u istočnoj Aziji

i Latinskoj Americi sprovode neki nivo obuke. Podaci variraju u raznim zemljama, tako da je najveći procenat od preko 75% prisutan u Kini, Singapuru i Filipinima, dok je najniži od 30% u Maleziji. Iako je dokazano da se produktivnost povećava kao rezultat dodatne obuke za 30-70% (Batra 2003), posebno u malim i srednjim preduzećima (World Bank 2003) i dalje je opšte prisutan nizak nivo obuke. Neophodno je pojasniti koji su to razlozi koji dovode do niskog nivoa ulaganja u obuku.

U empirijskom istraživanju u zemljama u razvoju istočne Azije i Latinske Amerike su analizirani razlozi zbog kojih firme ulažu nizak nivo sredstava u obuku zaposlenih. Poslodavcima je ponuđena lista od sedam razloga, odnosno neuspeha tržišta koji utiču na nizak nivo ulaganja, i to:

1. Nije moguće sprovesti obuku zbog nedostatka sredstava
2. Obuka je skupa zbog velikog obrta zaposlenih
3. U organizacijama ne postoji dovoljno znanja o tehnikama i mogućnostima obuke
4. Organizacija koristi zastarelu tehnologiju, tako da je učenje na radu dovoljno
5. Neformalna obuka je dovoljna
6. Organizacija zapošljava već obučene zaposlene iz drugih firmi
7. Organizacija je skeptična u smislu korisnosti obuke (Batra, 2003)

Rezultati u istraživanju istočno-azijskih firmi su pokazali da glavni razlozi za nizak nivo ulaganja u obuku jesu: da organizacija koristi zastarelu tehnologiju sa 45%, da je neformalna obuka dovoljna sa 35% i da je veliki nivo obrta zaposlenih sa 33%. U Latinskoj Americi su rezultati donekle drugačiji, te je na prvom mestu razlog da organizacija zapošljava već obučene radnike sa 44%, dok su zastarelost tehnologije i neformalna obuka odmah ispod sa 35% i 33%.

Može se zaključiti da u ovim zemljama koje su prošle kroz period tranzicije krajem prošlog veka postoje jasni razlozi zbog kojih je obuka na nezadovoljavajućem nivou. Isto tako se pokazalo da je u većim firmama situacija mnogo bolja, pošto je oportunitetni trošak obrta zaposlenih mnogo manji nego u manjim firmama, te su spremnije da preuzmu rizik. U drugim studijama se pokazalo da su efekti veličine firme veoma bitni za nivo obuke koji se sprovodi, posebno u zemljama kao što su Meksiko, Tajland, Indonezija i Malezija (Zeufack, 1999; Tan i Lopez-Acevedo, 2003; Miyamoto i Todo 2003).

Isto tako se pokazalo da pored uticaja veličine firme, veliki uticaj na nivo obuke ima i vlasnička struktura. U brojnim studijama je pokazano da firme u kojima je većinsko vlasništvo u rukama stranih ulagača i MNK postoji veći obim ulaganja u obuku (Tan i Lopez-Acevedo, 2003, Miyamoto i Todo, 2003; Gershenberg, 1987; Ritchie, 2001). Strani ulaga-

či u većini slučajeva imaju manje problema u obezbeđivanju sredstava neophodnih za obuku putem kreditiranja pošto imaju lakši pristup stranim kapitalu i istovremeno imaju mnogo veću dostupnost informacijama o tehnikama i organizaciji obuke pošto već posluju na globalnom nivou. Oni su isto tako u mogućnosti da smanje obrt radnika kroz razne pakete beneficija koje mogu da ponude.

Neophodno je naglasiti da strani ulagači prilikom preuzimanja domaćih firmi često vode računa o nivou obrazovanja koje imaju zaposleni, birajući one firme koje imaju veći procenat visokoobrazovanih. Glavni razlog za to je da je efekat povećanja produktivnosti kod obrazovanih zaposlenih mnogo veći, pa na taj način firme sa većim učešćem visokoobrazovanih zaposlenih imaju veće šanse da organizuju obuku (Tan i Lopez-Acevedo). U istraživanjima koje su sprovedi Ritchie (2001), Tan i Batra (1995) i Svetska Banka (1997) se došlo do pokazatelja da je nivo obuke zaposlenih mnogo viši kod zaposlenih koji su obrazovani, mlađi, učlanjeni u sindikate ili pripadaju upravi.

Obuka jeste glavni izvor razvoja ljudskih resursa koje praktikuju strani ulagači. Pored toga se u mnogim slučajevima dešava se da strani investitori uključuju u podršku formalnom sistemu obrazovanja. Jedan od boljih primera velikih stranih investitora koji su ulagali u obrazovanje je Intel. Oni su uložili značajna sredstva u stvaranje kurikuluma, obezbeđenje nastavne opreme, infrastrukture i tehničke podrške u skoro svim zemljama gde imaju svoje proizvodne kapacitete, kao što su Argentina, Brazil, Kina, Južna Koreja, Indija, Rusija, Poljska, Irska i mnoge druge (Intel, 2009). Na primer u Kini je Intel dao podršku u razvoju visokog obrazovanja kroz stvaranje efektivnog kurikuluma i istraživanja. U saradnji sa kineskom Akademijom, Intel je učestvovao u zajedničkim istraživačkim projektima koji su omogućili razvoj tehnologije i obezbedili su školarine za najbolje studente. Sličan primer velikih stranih ulagača koji učestvuju u razvoju obrazovanja je Toyota u Indoneziji. Oni su u saradnji sa fondacijom ASTRA kreirali zajedničku fondaciju Toyota-Astra čiji je cilj bio razvoj ljudskih resursa putem obrazovanja, istraživanja i razvoja (Toyota Astra, 2009).

Pitanje koje se postavlja je koji su razlozi da strani investitori daju podršku formalnom obrazovanju? Jedan od mogućih odgovora je da te kompanije mogu ostvariti korist pošto će biti u mogućnosti da zaposle diplomirane studente iz obrazovnih institucija koje oni podržavaju. Kao što je u delu I pojašnjeno, mnogo je veći povrat na investicije u obrazovanju koje se sprovodi u mlađem uzrastu. Isto tako se može reći da je mnogo efikasnije ulagati u obrazovanje u formalnim obrazovnim ustanovama nego u obuku već formirane radne snage. Najbolji pokazatelj za to jesu uslužne multinacionalne kompanije u Evropi i SAD, kao što su Harvard Business

School, INSEAD u Francuskoj ili Stockholm School of Economics, koje imaju svoje ispostave u velikom broju zemalja u razvoju. Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju, Singapur je jedna od zemalja koja je prva odlučila da privuče takve obrazovne institucije u svoju zemlju.

### *7.3.1 Transfer tehnologije putem prelivanja znanja*

Aktivnosti razvoja ljudskih resursa koje strani ulagači i MNK sprovode su se pokazali kao veoma značajni za zemlje u razvoju i tranziciji, pošto su se domaće firme pokazale kao loš izvor takvih procesa iz razloga neuspaha tržišta. Aktivnosti MNK su značajne pošto obezbeđuju prenos naprednih veština i tehnologija do kojih domaće firme na drugi način ne bi mogle da dođu. Prelivanje znanja je jedan od najvažnijih kanala putem kojih se može vršiti transfer tehnologije. Prelivanje se može ostvariti na četiri načina:

- Vertikalnim povezivanjem
- Horizontalnim povezivanjem
- Obrtom zaposlenih
- Osamostaljivanje zaposlenih

Vertikalno povezivanje je jedan od najčešćih načina transfera tehnologije stranih firmi u zemlji domaćinu. Ono se može ostvariti preko povezivanja na gore ili na dole. Povezivanje na dole se ostvaruje preko tehničke pomoći koje strane firme obezbeđuju domaćim firmama koje su njihovi direktni dobavljači, dok se povezivanje na gore ostvaruje tehničkom podrškom firmama koje su njihovi direktni kupci. Postoji dosta primera u svetskoj praksi ovakvih vrsta povezivanja. Jedan od njih se desio u Meksiku osamdesetih godina prošlog veka, gde je meksička auto industrija imala ubrzan rast nakon dolaska General Motorsa i drugih velikih stranih proizvođača automobila. U periodu od nekoliko godina više od 300 domaćih dobavljača auto delova se uključilo u saradnju sa ovim firmama. Prelivanje znanja se obavilo kroz interakciju domaćih i stranih firmi u obuci, u proizvodnji i kontroli kvaliteta na nedeljnim sastancima i putem tehničke podrške (Lim, 2001).

Horizontalno povezivanje se ostvaruje kada domaće firme koje posluju u istom privrednom sektoru kao i strani ulagači, gde strani ulagači vrše svoje investicije u infrastrukturu, tehničku podršku ili dizajniranje strategija za uvođenje naprednih tehnologija i veština. Kako se takve aktivnosti stranih ulagača obavljaju u razvojnim institucijama države, onda i sve domaće firme imaju mogućnost pristupa novim tehnologijama. Na primer, u Maleziji je vlada ostvarila saradnju sa stranim ulagačima na brojnim sastancima koji su organizovani sa ciljem da se razvije strategija i formira razvojni centar. Takav razvojni centar koji je pod direktnim nad-

zorom stranih ulagača obezbeđuje obuku u tehnici proizvodnje, upravljačkim veštinama ili drugoj vrsti obuke (SHRDC).

Obrt zaposlenih je takođe veoma čest način preliivanja znanja. To se dešava kada radnici koji su prošli obuku u nekoj stranoj firmi u zemlji krenu da traže novi posao. Oni tada pokušavaju da prodaju svoje novostečeno znanje i veštine, kao i iskustvo koje su stekli radeći kod stranih ulagača.

Osamostaljivanje zaposlenih je proces koji se dešava kada strani ulagači planirano vrše obuku zaposlenih, kojima nakon nekog vremena daju podršku da se osamostale u radu. Primer takvog preliivanja znanja je program koji je ponudio Siemens za mlade radnike u trogodišnjem periodu, u kome su radili kao nisko plaćena radna snaga, ali su nakon isteka tog perioda mogli da pola svog radnog vremena obavljaju izvan firme, bilo kod drugih poslodavaca ili pokretanjem svojih firmi (Siemens India, WEB).

U preliivanju znanja jedini akteri nisu samo strani ulagači i MNK. Borenstein i ostali (1998), i Blostrom i ostali (1994) daju primera gde zemlja domaćin pravi strategiju povećanja apsorbtivnog kapaciteta za prijem novih znanja i veština. Smanjivanjem jaza u tehnologiji koje poseduju strani ulagači i domaće firme dolazi do povećanja nivoa preliivanja znanja. Bez obzira da li su strategija rađene na državnom nivou ili na nivou domaćih organizacija, ono što ova dva autora u svojim radovima pokazuju je da organizacija kvalitetne obuke od strane zemlje domaćina olakšava preliivanje znanja koje strani ulagači sa sobom donose prilikom ulaska u zemlju.

### *7.3.2 Strategije razvoja ljudskih resursa kao osnova za promociju obuke i preliivanja znanja*

Bez strateške i ciljane orijentacije Vlada zemalja domaćina, mala je mogućnost da se smanji jaz u nivou tehnološkog dostignuća između stranih ulagača i domaćih firmi. To znači da je preduslov za tehnološki napredak da se paralelno sa tim vrši podizanje nivoa veština zaposlenih u domaćim firmama. Ipak i pored razumevanja potreba za stvaranjem ovakvog strateškog pristupa transferu tehnologije, problemi se javljaju u nedostatku finansijskih sredstava za obezbeđenje obuke. Čak i u slučaju da vlada obezbedi dovoljno sredstava za podršku finansiranju obuke, nije moguće zadovoljiti zahteve tržišta za velikim brojem kvalifikovanih i obučanih radnika. Zbog toga je neophodno obezbediti učešće svih zainteresovanih strana iz javnog i privatnog sektora kako bi se omogućilo da znanje koje strani ulagači donose sa sobom bude dostupno i ostalim domaćim firmama. Mere koje su preduzimale zemlje u razvoju kako bi prevazišle

problem niskog nivoa ulaganja u obuku i razvoj ljudskih resursa se mogu grupisati u tri celine:

- mere za povećanje dostupnosti informacija
- mere za smanjenje rizika od obrta zaposlenih
- mere za smanjenje efekta nedostatka finansijskih sredstava

U velikom broju firmi u zemljama u razvoju i tranziciji ne postoji dovoljno informacija o koristima koje se mogu ostvariti ulaganjem u ljudske resurse. Kao što je već spomenuto u istraživanju WBES jedan od razloga koji su navedeni kao razlozi niskog obima ulaganja u obuku jeste da „u organizacijama ne postoji dovoljno znanja o tehnikama i mogućnostima obuke“. Mnoge firme su skeptične u pitanju koristi ovakvih ulaganja, posebno iz razloga što je mali broj studija koje pokazuju pozitivne efekte ulaganja u obuku dostupan široj javnosti. Iz tog razloga je neophodno napraviti strategiju koja bi za cilj imala diseminaciju informacija o vrednosti ovakvih ulaganja. Neke zemlje kao što su Meksiko ili Malezija su prihvatili ovakav pristup rešavanju problema nedostatka kvalitetnih informacija. U Maleziji je 1993. godine formiran fond za razvoj ljudskih resursa (HRDF). Ovaj fond su osnovali predstavnici privatnog sektora i predstavnika vlade, sa glavnim ciljem da se vrši diseminacija informacija o obuci preko radionica za analizu potreba za obukom, savetodavnih kancelarija za pomoć pri izradi šema obuke (World Bank, 1997). U Meksiku se pristupilo na drugačiji način, te je osnovan „Program za integralni kvalitet i modernizaciju – CIMO“ 1998. godine sa ciljem da obezbedi subvencionirana obuka malim i srednjim preduzećima. U kratkom vremenu program je obuhvatio 23.000 firmi i preko 150.000 zaposlenih. Tokom trajanja programa sprovedena je velika kampanja diseminacije programa sa svim njegovim važnim komponentama, i to kroz radionice u kojima su objašnjavane osnovne koristi od uključivanja u program i davana je tehnička pomoć pri uvođenju shema obuke (World Bank, 1997). U studiji Svetske banke je potvrđeno da je postojanje CIMO u značajnoj meri povećalo učešće radnika u programima obuke.

Mere za smanjenje rizika od obrta zaposlenih i nedostatka finansijskih sredstava su mnoge Vlade pokušale da reše putem uvođenja poreskih olakšica. Finansijska podrška koje su države pružale se može podeliti u četiri kategorije:

- garancije za izdatke za obuku
- povrat izdataka za obuku
- poreska oslobođenja za plate
- poreska oslobođenja na profit

U slučaju garancija za izdatke na obuku država je firmama odobravalu olakšan pristup povoljnim kreditnim linijama za iznos sredstava uloženi u obuku. Ovakav pristup je korišćen u Singapuru i Argentini. Povrat izda-



taka za obuku podrazumeva da je država vraćala firmama određeni deo sredstava koji je uloženi u obuku zaposlenih. Ovaj način pomoći je korišćen u Koreji, Maleziji, Južnoj Africi i Čileu. Poreska oslobođenja su model koji su primenjivale Francuska, Turska i Holandija. Jasno je da ukoliko Vlada prihvati postojanje problema niskog nivoa ulaganja u obuku, da postoje razni modaliteti kojima se može dati podrška firmama da povećaju taj nivo. U prvom delu je dosta reči bilo reči o tome kolika je korist kako za pojedinca, tako i za društvo u celini od povećanja nivoa ljudskog kapitala radne snage. U tom smislu je jasno da država treba da preuzme na sebe ulogu pokretača inicijative za rešavanje ove vrste problema.

OECD (2002) je napisao program nazvan „Uputstvo za međunarodna preduzeća“ koji je potpisalo 30 zemalja članica i 7 nečlanica. Njime se preporučuje svim MNK da trebaju da podrže proces podizanja kapaciteta ljudskih resursa u zemlji domaćinu i da olakšaju prenos inovativnih kapaciteta i promovišu obuku. Isto tako se preporučuje formiranje ljudskog kapitala i to: putem stvaranja mogućnosti za zaposlenje i olakšavanja mogućnosti za obuku zaposlenih; kroz razvoj nauke i tehnologije kako bi se zadovoljile potrebe lokalnog tržišta; upošljavanjem domaćih zaposlenih u sektore nauke i tehnologije uz obezbeđenje obuke sa ciljem poboljšanja finansijskih pokazatelja. Iako ovo uputstvo nije obavezujuće za zemlje potpisnice, firme i vlade su se aktivno uključile u promociji ovog programa i efektivnom sprovođenju na tržištu.

#### PRIMER SINGAPURA

*Do sredine sedamdesetih godina dvadesetog veka Singapur je pristupao rešavanju problema nezaposlenosti putem privlačenja stranih ulagača i MNK koje su bile aktivne u poslovima koji zahtevaju nisko kvalifikovanu radnu snagu, sa niskim zaradama u radno intenzivnoj proizvodnji. Do 1979. godine privreda Singapura se suočila sa problemom manjka radne snage kao posledicom pune zaposlenosti. Kao odgovor na novonastali problem, vlada je preorijentisala svoj fokus sa privlačenja stranih investicija u radno-intenzivnoj proizvodnji na investicije u oblasti koje zahtevaju visoke kvalifikacije i kapitalno odnosno znanjem intenzivne industrije. Kako bi obezbedila da radna snaga može da isprati ovu tranziciju i da podrži firme da se aktivno uključe u ovaj proces, vlada je oformila „Fond za razvoj veština – SDF“ 1979. godine. U periodu od dve decenije ovaj program je bio veoma uspešan, tako da se po izveštajima pokazalo da je 100% firmi koje imaju više od 10 zaposlenih i jedna trećina firmi koje imaju manje od 10 zaposlenih koristilo ovaj fond za finansiranje obuke.*

*Osnovna uloga SDF-a je bila da u saradnji sa „Bordom za produktivnost i razvoj – PSB“ ministarstva trgovine i industrije, i sa „Bordom za Ekonomski razvoj – EDB“ obezbedi neophodne informacije o potrebama za veštinama i znanjem u privredi. Ministarstvo rada je razvilo korporativni centar za obuku koji je finansiran sredstvima iz fonda SDF, dok je ministarstvo obrazovanja obezbedilo opremu i prostor za obuku. Sa druge strane kongres sindikata - NTUC je pružio informacije i organizovao učešće zaposlenih u obrazovanju i obuci. PSB je angažovao neka odeljenja Ministarstva finansija u obezbeđenju sredstava za fond, dok je saradivao sa EDB-om u određivanju na koji način će sredstva biti raspoređena.*

*U rad programa je bio uključen i privatni sektor, preko tehničkog komiteta koji su činili vodeći privrednici, od kojih je veliki broj bio iz firmi stranih ulagača, a koji je zasedao svakog dana. Ulogu predsedavajućeg ovim komitetom je dobilo lice iz privatne firme. Pored rukovodstva, važnu ulogu u programu su odigrali i zaposleni. NTUC je u značajnoj meri uticao na formiranje i korišćenje sredstava fonda, i to u redovnim kontaktima sa Vladom gde su predlagane mere za unapređenje najniže i srednje kvalifikovanje radne snage. Vlada je insistirala da NTUC napravi „program za unapređivanje veština – SRP“. Tim programom se u saradnji sa ministarstvom obrazovanja obezbeđena oprema i prostor za sprovođenje obuke u domaćim institucijama za tehničko obrazovanje. Ministarstvo rada je obezbedilo sredstva neophodna da se firmama nadoknadi odsustvo radnika u periodu trajanja obuke i napravilo dogovor sa poslodavcima da se angažuju radnici na privremenom radu kako ne bi došlo do zastoja u poslovanju.*

*Na kraju, ovakva međusektorska i interinstitucionalna saradnja je dovela do fantastičnih rezultata u obuci nisko i srednje kvalifikovane radne snage.*

*U ovom primeru se vidi da Vlada nije samo donela zaključke, kao što je često slučaj u zemljama u tranziciji, i čekala da tehnokrate formulišu i primene strategiju, bez kontakta sa privatnim sektorom. Umesto toga, privatni sektor je angažovan da igra vodeću ulogu u razvoju i primeni strategije. Ovakva gusto postavljena „mreža“ saradnje je omogućila da fond odigra ulogu u razvoju ljudskih resursa u smeru zahteva tržišta, uz paralelno pravljenje kontrolno mehanizma koji je garantovao da neće doći do loše upotrebe sredstava iz fonda (Singrapore Skills Development Fund, 1999).*

Kao zaključak može se ponoviti da jak sistem opšteg obrazovanja i sistem obuke koji se fokusira na tehnološke ciljeve jeste prvi korak u integraciji stranih ulagača i MNK u široki sistem nacionalnog razvoja ljudskih resur-

sa jedne zemlje. Kako bi se obezbedilo da postoji adekvatna ponuda većina koje su neophodne u privredi, najvažnije je da Vlada inkorporira privatni sektor u sistem obrazovanja i obuke kao aktivnog učesnika koji će obrazovnim ustanovama dati smernice o potrebama tržišta.

#### **7.4 Virtuelni ciklus formiranja ljudskog kapitala, SDI i transfera tehnologije**

U prethodnim poglavljima je opisan način kako zemlje u razvoju i tranziciji privlače strane investicije. Dok je opšte obrazovanje za sve odrasle osobe najvažnija početna tačka, razvoj ljudskih resursa baziran na potrebama tržišta je neophodan za privlačenje stranih investicija koje će ostvarivati veću dodatnu vrednost. Da bi se ostvarila maksimalna korist od stranih investicija, zemlja domaćin treba da prilagodi strategiju za transfer tehnologije. Za većinu zemalja u razvoju, dostizanje ovog stadijuma je težak zadatak.

U ovom poglavlju će se analizirati mogući strateški pristupi koje treba da omoguće da proces dolaska novih stranih investitora i transfera tehnologije pređe kontinuirani u virtuelni ciklus, nakon što je zemlja domaćin bar delimično uspeła u privlačenju SDI i pristupila optimizaciji strategije razvoja ljudskih resursa koji omogućavaju transfer tehnologije.

Praksa je pokazala da je jako mali broj zemalja uspeo da kontinuirano privlači SDI uz efektivno kretanje uz lanac vrednosti kroz solidan razvoj ljudskih resursa i transfer tehnologija. Neke od tih zemalja su Singapur i Irska koje smo već pominjali i Kostarika (Rodriguez-Clare, 2001). Sve tri navedene zemlje su svoj proces tranzicije započele sa industrijskim razvojem uz veliku većinu nekvalifikovane radne snage i sa minimalnim nivoom SDI. Sve tri su razumele koji je značaj privlačenja SDI za razvoj privrede, sprovele su brzi razvoj ljudskih resursa i kontinuirano su povećavali obim i kvalitet obrazovanja. Osnove zajedničke politike i strategije koje su zaslužne za uspeh ovih zemalja se mogu postaviti u tri tačke:

- Fleksibilna strategija koja je u skladu sa zahtevima tržišta
- Targetiranje stranih direktnih investicija
- Koordinacija strategije obrazovanja i obuke

Fleksibilnost u sprovođenju strategije koju je Vlada postavila znači da je potrebno kontinuirano praćenje potreba tržišta i usklađivanje strategije na takav način da bude u skladu sa tim potrebama. Osnivanje efektivnih agencija za promociju stranih ulaganja koje imaju velika ovlašćenja u koordinaciji razvoja ljudskih resursa je bila početna tačka. Agencije za promociju su u sve tri zemlje imale bliske kontakte sa privrednom sa jedne strane i MNK sa druge strane što im je omogućilo da identifikuju pot-

rebe za veštinama na tržištu. To je bilo najvažnije kako bi se stvorila efektivna strategija obrazovanja i osnovale javne institucije za razvoj veština. Kada se govori o fleksibilnosti treba ponoviti da su inovacije u tehnologiji i povećano učešće sektora usluga u BDP imale velikog uticaja na način kako su se MNP transformisali u periodu od prethodnih 20 godina. To zahteva od zemlje domaćina da imaju takvu strategiju razvoja ljudskih resursa koja je sposobna da zadovolji promene u veštinama radne snage potrebnih na tržištu. Da bi to bilo moguće bitno je da se privreda uključi u pravljenje strategije razvoja ljudskih resursa, gde će sheme obuke nastale kao rezultat potreba tržišta postati ključ uspeha.

Targetiranje stranih investitora je proces u kome se u zemlji domaćinu na jasan način aktivno pristupa izabranim grupama potencijalnih stranih investitora. Ako se posmatra kratkoročno, povećanje obima SDI se veoma efektivno ostvaruje u većini zemalja samo povoljnim poreskim politikama ili davanjem preferencijalnog statusa (odnosno monopola) pojedinim MNK u zemlji domaćinu. Ovakav pristup teško može na duži rok da ima pozitivne efekte. Poreske olakšice i preferencijalni status za posledicu može da ima smanjenje poreskih prihoda, dok je mala šansa da će takav pristup da privuče onu vrstu SDI i MNK koje ostvaruju visok nivo dodate vrednosti, pošto takve firme traže uslove u zemljama domaćinima koji uključuju i visok nivo ljudskih resursa.

Iskustva navedene tri zemlje pokazuju da je važno targetirati onu vrstu stranih ulagača koji mogu privredni zemlji da donesu najveću dugoročnu korist uz istovremenu mogućnost ostvarivanja kratkoročne koristi. Ako se privlače samo strani investitori čije prisustvo neće podstaći podizanje nivoa znanja i veština, nemoguće je ostvariti aktiviranje virtuelnog ciklusa, te je na taj način očekivana korist za privredu samo kratkog roka. Iz tog razloga je neophodno identifikovati koje su to vrste stranih ulaganja koje žele da privuku na kratak rok sa ciljem smanjivanja nezaposlenosti i ostvarivanja priliva novčanog kapitala, dok istovremeno treba ciljati one strane investitore koji će garantovati održivu korist za privredu zemlje kroz povećane mogućnosti za obuku i razvoj, kao i transfer tehnologije.

Sledeći korak je pristupanje analizi investicione klime zemlje i da li je ona atraktivna za strane ulagače. Ukoliko nije, onda je neophodno sprovesti radikalne reforme koje će učiniti investicionu klimu povoljnijom.

*Koordinacija strategije obrazovanja i obuke* se u praksi ovih zemalja pokazala kao značajna, pošto strategija razvoja ljudskih resursa za privlačenje SDI i strategije za promociju preliivanja znanja su kritični u svakoj fazi virtuelnog ciklusa. Politika formalnog obrazovanja se pokazala kao značajna za privlačenje SDI dok je politika obuke mnogo značajnija u fazi preliivanja znanja i transfera tehnologija. Da li to znači da je sve što Vlada

treba da uradi omogućavanje unapređenja obrazovanja i obuke, kako to većina političara razume. Odgovor je u svakom slučaju negativan. Jedan od razloga može biti da u slučaju neplaniranog povećanja broja visokoobrazovanih stanovnika prosta posledica može biti nepostojanje interesa za obuku. Firme koje se susreću sa finansijskim teškoćama će lakše prihvatiti zapošljavanje novih fakultetskih obrazovanih ljudi od obezbeđivanja specifične obuke za postojeće zaposlene, što i za zaposlene i za firmu na duži rok može imati mnogo veće koristi (Miyamoto i Todo 2003). Drugi razlog je činjenica da veoma često programi obuke u firmama imaju slični ili istu sadržinu kao programi koji se nude u formalnom obrazovanju. Ukoliko dođe do smanjenog interesa za obuku, oni radnici koji imaju niže kvalifikacije ostaju prosti višak u društvu.

Svi ovi problemi se mogu izbeći ili umanjiti njihovi efekti ukoliko su koordinisane strategije formalnog obrazovanja i strategije obuke zaposlenih. Jedan od glavnih ciljeva OECD strategije obrazovanja odraslih i doživotnog učenja jeste naglasak na značaju koordinacije formalnog školovanja i obrazovanja sa jedne strane i obuke koja dolazi nakon formalnog obrazovanja sa druge strane (OECD 2003). OECD naglašava značaj koherentnosti strategija i koordinisan pristup doživotnom učenju i obrazovanju odraslih, uključivanjem svih relevantnih partnera iz različitih obrazovnih institucija. Saradnje može biti korisna pošto formalno obrazovanje u zavisnosti od sadržaja, može da pokrene i promoviše nastavak obuke nakon školovanja. Ako radnici steknu pravu kombinaciju veština i znanja u formalnom obrazovanju, to će garantovati povećanje koristi od doživotnog učenja, kako za radnike tako i za organizaciju gde je radnik zaposlen.

Iako je u primerima tri zemlje navedeno da je proces sproveden na najbolji mogući način da se ostvari najveća korist od privlačenja stranih investitora, može se reći da ta znanja nisu preneti na druge zemlje. Ono što je interesantno je da čak ni u Evropskoj Uniji još nije donet koherentan program i strategija koordinacije različitih nivoa obrazovanja i obuke kako u smislu pravljenja kurikuluma tako i u smislu priznavanja i sertifikacije neformalnog učenja. Kako zemlje EU u daleko manjoj meri imaju problema sa ostvarivanjem napretka privrede, ovaj problem će ipak ostati mnogo veći za zemlje u razvoju i tranziciji.

## 8.

---

### **Specifičnosti poslovanja stranih ulagača u Srbiji u periodu tranzicije**

U prethodnom poglavlju je analiziran virtuelni ciklus ulaganja u ljudske resurse i stranih ulaganja. Međusobna povezanost ove dve vrste ulaganja dovodi do komplementarnih efekata u kome zemlja domaćin privlači sve veći nivo stranih ulaganja koje ostvaruju visok nivo dodate vrednosti, uz istovremeno povećanje nivoa veština radne snage i time privlače nove investicije.

Na grafikonu 15. u prethodnoj glavi je prikazano da virtuelni ciklus nastaje u fazi koja podrazumeva između i ostalog i postojanje preduslova koji su neophodni za privlačenje inicijalnih stranih investicija, a posebno jasna politika i atraktivna investiciona klima.

U prvom poglavlju će biti analizirano poslovno okruženje i investiciona klima u Srbiji, na osnovu teorijskih i statističkih pokazatelja, a posebno na osnovu zaključaka Saveta stranih investitora u Srbiji i Agencije za promociju ulaganja – SIEPA. U nastavku će se analizirati vrste i obim stranih ulaganja u Srbiji u prethodnom periodu tranzicije, dok će se na kraju analizirati koju ulogu strana ulaganja mogu i treba da odigraju u narednom periodu kako bi se održao nivo privrednog rasta i sa kojim problemima se Srbija može suočiti kao posledicom svetske finansijske krize.

#### **8.1. Regulatorni okvir stranih ulaganja i investiciona klima u Srbiji**

Osim rasta društvenog proizvoda i rasta produktivnosti, ostali makroekonomski pokazatelji još uvek ne pokazuju da je tranzicija, pre svega restrukturiranje privrede, ušla u zrelu fazu, fazu stabilnih kretanja. U toku 2007. i u prvoj polovini 2008. godine poslovna klima u Srbiji nije pretrpela velike izmene, jer je fokus bio na rešavanju političkih problema. Reforme su nastavljene, ali zbog dugotrajnih pauza u radu Skupštine tokom poslednjih godinu i po dana značajno je usporeno donošenje novih reformskih zakona i njihovo usaglašavanje sa propisima EU i pravilima STO. Odložena je i ratifikacija brojnih ugovora o kreditima iz inostrans-

tva, koji su odobreni za izgradnju i modernizaciju saobraćajne infrastrukture.

Pre šest godina, 14 vodećih stranih investitora u Srbiji, uz podršku Investicionog foruma za jugoistočnu Evropu koji je inicirao OECD, okupilo se oko zajedničke ideje da doprinesu unapređenju investicione klime u Srbiji. Na osnovu njihovog rada svake godine se izdaje Bela knjiga o investiranju u Srbiju u izdanju Saveta stranih investitora u Srbiji. Po tumačenju Saveta stranih investitora (FIC, 2009) sa aspekta pravne sigurnosti, sporost i odugovlačenje postupaka pred sudom je i dalje velika smetnja, postupak arbitraže je nedovoljno razvijen, a nemogućnost sticanja prava svojine na građevinskom zemljištu takođe predstavlja jednu od ključnih prepreka razvoju povoljne klime za plasman SDI. Problem je evidentan i kada su u pitanju katastar nepokretnosti i zemljišne knjige. Administrativne procedure su i dalje, u izvesnim oblastima, komplikovane i teško razumljive stranim investitorima.

Pozitivna kretanja iz aspekta stranih investitora je pokrenulo ratifikovanje Sporazuma o slobodnoj trgovini zemalja Zapadnog Balkana i Moldavije (CEFTA) krajem 2007. godine, koji je zamenio i unapredio ranije potpisane bilateralne ugovore. Nastavak takvog trenda se ispoljio potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa Evropskom Unijom u aprilu 2008. godine, što omogućava Srbiji da započne systemske reforme i uskladi svoje zakonodavstvo kao i primenu zakona sa standardima koji važe u EU. Ostaje da se vidi koliko će biti političke volje za ovaj proces. Srbija se nalazi na važnoj prekretnici, birajući između brzog priključenja EU i nešto sporijeg, ali ipak sigurnog puta ka integraciji u svetske privredne tokove.

Savet stranih investitora ističe da se pravni okvir i dalje odlikuje nedostacima u sprovođenju zakona. Većina problema vezanih za primenu zakona proističe iz nejasne formulacije odredbi samih zakona. Osim toga, podzakonski akti se ne donose u zakonom predviđenim vremenskim rokovima, a u nekim slučajevima uopšte ne bivaju usvojeni. Podzakonske akte donosi Vlada, te oni često oslikavaju političke stavove trenutnog sastava Vlade, pre nego izvorni duh samog nacrtu zakona. To u nekim slučajevima vodi ka kontradiktornim i nepredvidivim situacijama.

Suočeni sa nedostatkom tehničkih i ljudskih kapaciteta, sudovi i administrativni organi nisu u stanju da obavljaju svoje aktivnosti pravilno i blagovremeno. Sve to prouzrokuje problematičnu primenu zakona i dugotrajne sudske procese, tokom kojih se često probijaju zakonom propisani rokovi.

U prethodnoj godini nije bilo promena u sistemu podsticaja investicija. Zadržani su postojeći poreski i carinski podsticaji, kao i podsticaji u formi dodele bespovratne finansijske pomoći za nova zapošljavanja u realizaciji investicionih projekata.

Posebno je promovisano podsticanje investicija kroz dodelu bespovratnih sredstava. Zaključno sa majem 2008. godine, kao pomoć investitorima dodeljeno je 29,4 miliona evra, za ulaganja u iznosu od 430 miliona evra koja su omogućila da posao dobije 13.667 lica. U 2007. godini najveći broj kompanija koje su dobile ova sredstva je iz oblasti tekstila, prehrambene i elektronske industrije.

Stanje investicione klime u Srbije se može posmatrati kroz prizmu pokazatelja studije Svetske Banke „Doing Business“ (World Bank 2008) u izdanju „Profil Zemlje – Srbija“ u kome se prati set regulativa koje utiču na 10 faza obavljanja poslovnih aktivnosti. Srbija se od posmatrane 181 zemlje nalazi na 94. mestu. U tabeli 47 se vide pozicije koje Srbija zauzima po svakoj od 10 faza.

*Tabela 47 – Rangiranje Srbije u „Doing Business“*

<b>Faza</b>	<b>Mesto</b>
Osnivanje firme	106
Odobrovanje građevinskih dozvola	171
Radnopravna regulativa	91
Registracija vlasništva	97
Odobrovanje kredita	28
Zaštita investitora	70
Poreska politika	126
Spoljna trgovina	62
Zaštita ugovora	96
Zatvaranje firme	99
UKUPNO	94

*Izvor: Prilagođeno po World Bank, 2008, str 2.*

*Osnivanje firme* - U ovoj studiji podaci o osnivanju firmi se zasnivaju na analizi procedura koje su standardne da se osnuje malo ili srednje preduzeće koje bi poslovalo u skladu sa svim propisima. U ovoj fazi Srbija zauzima 106 mesto od svih posmatranih zemalja, za šta se može reći da je veoma loša pozicija. I pored svih reformi koje su urađene, nije došlo do značajnih pomaka u očima nezavisnih posmatrača po pitanju jednostavnosti osnivanja firme. Agencija za privredne registre je od početka rada 1. januara 2005. godine uspela da prevede iz sudskog registra sva aktivna i neaktivna postojeća privredna društva, (73.000 aktivnih i 160.000 neaktivnih) a da u isto vreme ne napravi nikakav zastoje u osnivanju novih, bri-



sanju, kao ni u radu na promenama kod postojećih društava. Sve vrste registracija, osnivanje, promene i davanje izvoda i potvrda iz registra uvek su se kretale u okviru zakonskog roka od najpre 10 pa zatim 5 dana, da bi se danas gotovo sve registracije obavljale za 1–3 dana. Danas ima preko 100.000 privrednih društava. Za strane investitore je zanimljiv podatak da je samo prošle godine osnovano 12.350 novih privrednih društava, a da je u čak 3.100 osnivač ili suosnivač bilo strano pravno ili fizičko lice.

Savet stranih investitora (FIC, 2009) i pored povoljnih izmena propisa smatra da još uvek postoje brojni problemi. Osnovni problem je u tome što nedostaje suštinska dobra volja okoštalog administrativnog sistema da se odrekne nepotrebne papirologije i birokratskih procedura. Naročito veliki problem je odbijanje svih administrativnih organa da izbace svoje komplikovane, nepouzdana i uvek različite registracione brojeve i da prihvate samo jedan identifikacioni broj privrednog subjekta npr. matični broj koji generiše Zavod za statistiku. Poreska uprava nije spremna da se odrekne lične dodele poreskog identifikacionog broja za privredna društva, ali postoji nada da će omogućiti da se taj broj za preduzetnike nađe već u rešenju o osnivanju. Navodno takav sporazum postoji od decembra 2007. godine, ali bez jasne naznake kada će se pristupiti realizaciji. Dalji problem je u tome što Narodna banka Srbije, previše rigidno tumači Zakon o sprečavanju pranja novca. Ovaj zahtev, kao nigde u svetu i bez zakonskog osnova, znatno otežava da strani investitor otvori račun u banci, a od skoro i privremeni račun za uplatu osnivačkog kapitala, jer podrazumeva da se dokaže sled osnivačevih osnivača, sve dok se ne dođe do fizičkog lica na kraju lanca. I najzad, najveći problem je u tome što u Srbiji, kao ostatak socijalističkog načina privređivanja i postojanja društvene svojine, i dalje postoji oblik organizovanja privrednog subjekta koji se naziva preduzetnik – ali ne kao pravno lice, već fizičko lice koje samostalno obavlja delatnost, koje se registruje i dobija neke attribute pravnog lica. Ovo zbunjuje strane investitore jer je sva imovina tog entiteta zapravo lična imovina preduzetnika, bez obzira da li služi za obavljanje privredne delatnosti. Smatra se da bi čak 80.000 tih preduzetnika ispunjavalo kriterijume da budu mikro ili malo preduzeće. Jasno je koliko bi to promenilo privrednu sliku i klimu Srbije i koliki bi prostor otvorilo za strane investicije, s obzirom da ni jedan strani investitor ne želi da ulaže u nečiju ličnu imovinu, a ni jedan donator ili kreditor ne želi da finansira takav neodređeni entitet.

Isto tako problem postoji zato što akcionarska društva imaju obavezne uslove za kotaciju. Međutim, berzanska pravila, koja detaljno propisuju proces kotacije, imaju veoma stroge kriterijume za prijem na listinge A i B. Zbog toga akcijama privrednih društava se trguje na „vanberzanskom tržištu“ jer većina privrednih društava u Srbiji ne ispunjavaju neophodne

kriterijume za prijem na listinge A i B. Tako da se zatvorena akcionarska društva koja se transformišu u otvorena akcionarska društva obično nađu u teškoćama sledeći Zakon. Ovaj sukob zakona/propisa smešta privredna društva u neregulisano "vanberzansko tržište", što u daljem dejstvu podriiva zakonski, i cilj tržišta da javnost bude informisana o kotaciji. Ovi problemi takođe pružaju priliku za manipulaciju. Prilikom registracije promena u osnivačkom kapitalu, akcionarska društva se obično nađu u poziciji da se vrte u krug između Centralnog registra i Agencije za privredne registre.

U odnosu na prethodnu godinu, Srbija je u ovoj fazi pala sa 92. na 106. mesto iz prostog razloga, ne zato što su se u Srbiji pojavile nove negativne okolnosti, već zato što je u većini zemalja JIE i centralne Azije bilo značajnih pozitivnih promena.

*Odobrovanje građevinskih dozvola* – Indikatori koji se bave građevinskim dozvolama prate sve procedure koje su zvanično neophodne da preduzimač izgradi poslovnu zgradu. U ovoj kategoriji Srbija se nalazi na nezavidnom 171. mestu od posmatrane 181 zemlje. Postojanje brojnih i komplikovanih procedura za odobrovanje dozvola za gradnju objekata i dug period za njihovo odobrovanje, povećavaju rizik od korupcije u ovoj oblasti, smanjuju predvidljivost i predstavljaju značajnu prepreku za investiranje u Srbiji. Neophodan broj procedura za dobijanje građevinske dozvole je 20, dok prosečan broj dana za izdavanje iznosi 279, uz jako visoke troškove koji prelaze vrednost 2000 prosečnih bruto zarada u zemlji. U takvim okolnostima, teško je za očekivati da će takozvane brownfield investicije u skorije vreme imati velikog interesa za dolazak u Srbiju.

*Radnopravna regulativa* – Ova regulativa je neophodna kako bi se omogućio efikasan sistem ugovaranja između organizacija i radnika i zaštita radnika od diskriminacije. Meri se fleksibilnost regulative vezane za zapošljavanje, radne sate i otpuštanje radnika u skladu sa konvencijama Međunarodne organizacije rada. Vlade zemalja u tranziciji često prave pogrešne korake u pronalaženju balansa između zaštite radnika i fleksibilnosti tržišta rada, i idu u ekstreme sa regulativom, i time onemogućavaju uspostavljanje normalnih odnosa između radnika i vlasnika organizacije. Iako je u ovoj oblasti Srbija bolja od ostalih zemalja u tranziciji, 91. mesto u istraživanju govori da još uvek ima mnogo nerešenih problema. Značajan razvoj je postignut u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, u oblasti regulative, donošenjem seta od 9 podzakonskih dokumenata u skladu sa direktivama Evropske unije. Radna inspekcija je pojačala svoje prisustvo na terenu, naročito na mestima izvođenja građevinskih radova, što je dovelo do veće svesti o potrebnim merama bezbednosti i zdravlja

na radu. Dodatno, sistem davanja licenci za različite stručnjake u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu je značajno poboljšán.

Zakon o radu je usvojen u martu, a izmenjen i dopunjen u julu 2005. godine. Zakon je bio predmet oštrih kritika kako poslodavaca tako i zaposlenih. Imajući u vidu da se ovaj zakon smatra izuzetno važnim i vitalno značajnim za privlačenje i stalan priliv stranih investicija, Savet stranih investitora je imao sugestije šta je neophodno izmeniti. Nepotrebno uvodi obavezu poslodavca da poštuje otkazni rok od pet radnih dana prilikom raskida ugovora o zasnivanju radnog odnosa za vreme probnog perioda. Postoji nekoliko pitanja u vezi sa zapošljavanjem stranaca koji stvaraju ozbiljne probleme u praksi: privremeno zapošljavanje stranaca, ograničeno na godinu dana, pokazalo se posebno problematičnim jer se u praksi pokazalo da je taj period nedovoljan; pribavljanje poslovne vize i privremenog boravka je preterano komplikovan proces koji oduzima dosta vremena; svaki prenos sredstava od strane stranaca u inostranstvo zahteva prikupljanje velikog broja dokumenata i dokaza koje treba podneti banci.

Obračunavanje zarade je složenije nego što je bilo ranije. Nepotrebno se opterećuje poslodavac obavezom da isplaćuje posebne beneficije zaposlenom kao naknadu za troškove ishrane, naknadu za godišnji odmor i za radno iskustvo. Ovaj oblik nagrade ili posebnih beneficija nema nikakve veze sa rezultatima rada zaposlenog. To bi moglo imati suprotan efekat, pri čemu poslodavac može manipulirati drugim komponentama zarade, naročito onom osnovnom koja se može smanjiti na minimum, posebno zbog toga što zakon obavezuje poslodavca da ova plaćanja vrši počev od 1. januara 2006. godine, ali ne utvrđuje uslove odnosno minimalne iznose. Nadalje, posebno evidentiranje tih kategorija plaćanja, kao i platni spiskovi, dodatno komplikuju proceduru.

Naknada zarade za vreme odsustva zbog sprečenosti za rad, praznika koji su neradni dani, godišnjeg odmora, plaćenog odsustva itd se računa na osnovu koja predstavlja prosečnu zaradu u prethodna tri meseca. Ovo je posebno nepraktična odredba pošto u slučajevima visokih jednokratnih isplata u jednom mesecu (kao što su godišnji bonusi) naknada zarade za naredna tri meseca može biti značajno veća od same zarade u odnosu na situaciju da zaposleni nije bio odsutan. Potraživanje poslodavca prema zaposlenom može se odbiti od zarade tek nakon dobijanja sudske odluke, u slučajevima koji su predviđeni Zakonom ili uz saglasnost zaposlenog. To onemogućava poslodavcu da ostvari manja potraživanja bez prethodnog dobijanja saglasnosti zaposlenog kako bi se izbeglo pokretanje nepotrebno i skupog sudskog postupka.

Generalno, papirologija i dokumentacija u vezi sa svakim zaposlenim koja treba da se čuva kod svakog poslodavca su preterano obimne; štampanje brojnih kopija raznih dokumenata u vezi sa manje važnim stvarima (kao što je odobrenje godišnjeg odmora) i čuvanje tih dokumenata zahteva kako zakon tako i praksa. Postupak raskida ugovora o radnom odnosu je komplikovaniji u novom Zakonu o radu nego u prethodnom. Poslodavac je obavezan da pisanim putem upozori zaposlenog o razlozima za raskid ugovora o radnom odnosu i da predvidi rok od najmanje pet radnih dana (računajući od datuma kada je dato upozorenje) u kojem zaposleni može da odgovori na pisano upozorenje. Zaposleno lice čiji je ugovor o radnom odnosu raskinut zbog nezadovoljavajućih rezultata rada i/ili nedostatka neophodnog znanja/sposobnosti ima pravo da ostane u radnom odnosu u roku od najmanje 30 dana do najviše 3 meseca u zavisnosti od ukupnog broja godina osiguranja.

Od poslodavca se traži da omogući zaposlenom da koristi prvi deo godišnjeg odmora u vremenskom trajanju od najmanje tri radne nedelje. Poslodavac je obavezan da donese odluku koja se odnosi na odluku o godišnjem odmoru najmanje 15 dana pre datuma početka traženog godišnjeg odmora. Osoba na porodiljskom odsustvu ne može da se vrati na posao na nepuno radno vreme u toku trajanja odsustva i da dobija srazmerni deo naknade za porodiljsko odsustvo. Nivo doprinosa regionalnim privrednim komorama koji se računaju na bruto zaradu varira u Srbiji. Ovo komplikuje uvođenje jedinstvenog sistema računanja naknada za kompanije koje zapošljavaju pojedince širom Srbije.

*Registracija vlasništva* – Registrovanje vlasništva podrazumeva celokupnu proceduru neophodnu da kupac (u ovom slučaju investitor) kupi nepokretnu imovinu od prodavca i prenese je na svoje ime. Procedura se smatra kompletiranom kada je kupac u mogućnosti da kupljenu imovinu koristi kao garanciju za uzimanje kredita. U ovoj oblasti Srbija je zabeležila pomak u odnosu na prethodnu godinu sa 117. na 97. mesto u svetu, što je rezultat snižavanja stope poreza na promet nekretnina. Broj procedura od 6 i vreme trajanja od 111 dana i dalje se smatraju kao veoma nepovoljni i rizični za investitore.

*Odobranje kredita* – U ovom segmentu se analiziraju procedure neophodne za dobijanje poslovnog kredita, kao i nivo zaštite obe strane u kreditnom aranžmanu. Od svih 10 posmatranih faza u ovoj je Srbija najbolje pozicionirana u odnosu na ostale zemlje. To je još jedan od pokazatelja da je finansijski sektor, koji je glavni nosilac procesa dobijanja kredita, jedan od najrazvijenijih sektora privrede u zemlji.

*Zaštita investitora* – Na današnjem svetskom tržištu, firme rastu putem prikupljanja kapitala, bilo to kreditima od banaka ili privlačenjem inves-

titore. Prodajom akcije firme mogu da steknu kapital i bez zalaganja svoje imovine, ali investitori se brinu za uloženi novac i traže zaštitu. U studiji Svetske banke se pokazalo da na odluke o investiranju sa 73% utiče ovaj faktor sigurnosti, dok karakteristike firme utiču sa samo 4-22%. Ono što je interesantno u ovom pokazatelju u istraživanju Svetske banke je da je očigledno da su većina investitora u suštini samo špekulanti, koji nemaju nikakve dugoročne namere u vezi sa poslovanjem. Krizom na svetskoj berzi i generalno u finansijskom sistemu, može se očekivati da se smanji uticaj ovakve vrste investicija. Srbija u studiji Svetske Banke relativno dobro rangirana na 70. mestu i zaštita prava malih akcionara u svakom slučaju treba da ostane prioritet poslovanja, ali ni u kom slučaju kao osnovna pretpostavka za privlačenje kapitala. Za održivi razvoj neophodno je privlačenje velikih investitora koji su spremni da sa sobom prenesu tehnologiju i znanje i koji se neće suočavati sa potencijalnim problemima zaštite svog vlasništva (kao što je slučaj sa Sartidom ili DIN-om). U narednom poglavlju će biti više reči o tome u kojoj fazi tranzicije se Srbija nalazi i koja vrsta stranih investicija je neophodna kako bi se obezbedilo ulazanje u već mnogo puta pominjani virtuelni ciklus.

*Poreska politika* – Deo poreske politike koji se odnosi na investitore obuhvata ukupan broj poreskih izdataka, vreme potrebno da se ispune i dostave sve poreske prijave i ukupan procentualni iznos poreza, koji uključuju porez na dobit preduzeća, porez na dodatu vrednost, porez na dohodak i ostale poreze u vezi sa poslovanjem. U poslovanju. Srbija se po ovom pokazatelju nalazi na 126. mestu, što je slična pozicija kao i prethodne godine. Najveće primedbe stranih investitora na Zakon o porezu na dobit preduzeća se tiču činjenice da je trenutni tekst Zakona potiče iz 2001. godine (oslanjajući se najvećim delom na prethodni zakon iz 1994. godine), izrađen u vreme kada poslovna aktivnost, posebno prisustvo stranog kapitala u Srbiji, praktično nije ni postojala. Iz ovog razloga, postojeća rešenja u Zakonu o porezu na dobit preduzeća nisu usklađena sa brojnim uvedenim promenama kako u ostalim zakonima, tako i u poslovnoj praksi od 2001. godine. Umesto pružanja delimičnih i često nekonzistentnih rešenja putem čestih izmena i dopuna na suštinski zastareli zakon, Vlada bi trebalo da donese potpuno novi tekst u cilju obezbeđenja modernog, jasnog i konzistentnog sistema oporezivanja preduzeća u Srbiji. Što se tiče zakona o PDV-u, glavne primedbe se odnose na to da strane kompanije nemaju nijedan način da povrate PDV plaćen u Srbiji. 18% PDV-a plaćenih srpskim dobavljačima je sada čisti trošak za svaku stranu kompaniju, koja ima poslovne veze sa Srbijom. Ovo rešenje, ne samo da deformiše neutralnost PDV-a, već i diskriminiše strane kompanije, u odnosu na srpske poreske obveznike. S druge strane, ovo izlaže srpske kompanije riziku da im se ospori pravo da imaju povraćaj u inostranstvu, po osnovu odsustva reciprociteta. Pravila za primenu Zakona o PDV-u su utvrđena brojnim podzakonskim aktima, umesto da budu sumirana u

jednom propisu; Iako su se srpske poreske vlasti veoma brzo prilagodile sistemu PDV-a i postale veoma sposobne za primenu Zakona o PDV-u, zbog odsustva jasnih uputstava, brojne odredbe Zakona o PDV-u su u praksi još uvek predmet značajnih zabuna.

Što se tiče poreza na dohodak građana problemi se vide u tome da veći iznos neoporezivih prihoda pri obračunu godišnjeg poreza na dohodak za strance vodi ka diskriminaciji srpskih poreskih obveznika bez nekog prihvatljivog opravdanja. Oporezivanje dohodaka stranaca koji su stečeni u Srbiji i dalje je predmet prilično kontroverznih rasprava u praksi. Specifični problemi su nadoknade troškova poslovnih putovanja u inostranstvo, koji nisu regulisani, ni u smislu procedura, u kojima bi ovi troškovi trebalo da budu dokumentovani od strane srpskih kompanija, ni u smislu normi koje „oslobađaju“ od obaveze da se plati porez. Zbog nepostojanja relevantnih podzakonskih akata, koji regulišu ovu materiju, srpske poreske vlasti nastavljaju da primenjuju Odluku o nadoknadi troškova i otpremnina zaposlenima u državnim organima. Ne samo da ovaj postupak nema utemeljenje u zakonima koji se primenjuju, već je takođe potpuno nepodesan, s obzirom da Odluka uvodi ograničenja na troškove putovanja, što može biti podesno kada se odnosi na državne službenike, ali je potpuno neadekvatno u poslovnom okruženju.

Za kraj ove priče o poreskoj politici važno za inostrane firme koje posluju u Srbiji je način regulisanja carinskih procedura. I pored veoma značajnih sporazuma kao što su CEFTA i SSP koji su veoma povoljni, problem birokratije u Srbiji i dalje ima veće negativne posledice od svih pozitivnih mera koje su sprovedene. Carinski postupak je još uvek spor, veliki je broj traženih dokumenata pri uvozu i izvozu, dugačka je procedura vezana za rad carinskih i inspeksijskih službi, opšte je prisutna neusklađenost rada carinskih i inspeksijskih organa, nedovoljna tehnička opremljenost graničnih prelaza je svima poznata i na kraju nedovoljni su administrativni kapaciteti. Od svih do sada navedenih problema, ovi problemi su suštinski veoma bitni za fazu u kojoj se Srbija danas nalazi u fazi virtuelnog ciklusa HR i SDI. Strani ulagači koji su sposobni da ostvare veću dodatnu vrednost u svakom slučaju žele da ovaj aspekt poslovanja bude povoljan, kako bi mogli da započnu sa svojim radom, i kako se ne bi gubilo nepotrebno vreme na birokratske procedure, o čemu će takođe biti više reči u narednom poglavlju.

*Spoljna trgovina* – logičan sled poreske i carinske politike je i politika vezana sa spoljnom trgovinom. U ovoj fazi Srbija se nalazi na 62. mestu, koje pokazuje da su već načinjena velika unapređenja. Ako se zna da je u strateškom pogledu za Srbiju neophodno da u narednom periodu obezbedi što veći nivo izvoza i da se smanji nivo spoljnotrgovinskog deficita,

onda je jasno da je neophodno privući strane investitore koji imaju mogućnost kvalitetnog plasmana proizvoda na stranom tržištu.

*Zaštita ugovora* – U zemljama gde je poštovanje i zaštita ugovornih strana efikasna, firme su spremnije da se više aktiviraju i izlože drugim vrstama rizika. Postojanje zakonske regulative i efikasnost pravosudnog sistema su ključne u ovoj fazi. U ovoj oblasti je u Srbiji došlo do velikog zastoja u poslednjih nekoliko godina, kao što je rečeno na početku, iz razloga političke nestabilnosti i nemogućnosti izglasavanja mnogih neophodnih zakona koji bi olakšali procedure kako za domaće tako i za inostrane investitore.

*Zatvaranje firme* – Kao poslednja faza u poslovanju analizira se procedura zatvaranja firmi. Tu su obuhvaćene vreme, cena i procentualni povrat uloženi sredstava. U ovoj oblasti Srbija se nalazi na 99. mestu na listi, i nikakvi posebni koraci nisu učinjeni da se nešto popravi.

Ako se posmatra kroz prizmu izveštaja Svetske Banke i Saveta stranih investitora u Srbiji, može se zaključiti da poslovna klima u Srbiji nije previše povoljna kako bi bili sigurni da će strani investitori sami dolaziti. Mora se ipak naglasiti da u skladu sa iskustvima zemalja koje su prošle period tranzicije treba voditi računa da se nakon prve faze koja zahteva inicijalna ulaganja u zemlju i obezbeđivanje opšteg nivoa obrazovanja i prvobitne akumulacije ljudskog kapitala, prioritet Vlade ni u kom slučaju ne sme biti privlačenje špekulativnog kapitala, koji za cilj ima kratkoročno ostvarivanje finansijske koristi. Neophodno je napraviti dugoročnu strategiju nacionalnog pristupa SDI i MNK koje mogu da obezbede ulazak u virtuelni ciklus o čemu je već bilo dosta reči.

## **8.2. Strana ulaganja u Srbiji u periodu tranzicije**

Zatezalo (2009) navodi da se preporučuje da država, pre nego što započne sa privlačenjem stranih direktnih investicija, prethodno usvoji jasnu i održivu strategiju kojom bi bili definisani prioritetni sektori atraktivni za strane ulagače. Bez obzira na izvesno kašnjenje u odnosu na zemlje regiona u kreiranju atraktivne nacionalne politike za privlačenje SDI, dobra vest za našu zemlju je da smo u poziciji da, na osnovu njihovih iskustava, biramo najbolji put kojim treba da krenemo. Nakon decenija iskustva u privlačenju stranih direktnih investicija, postoji konsenzus među političarima u vezi sa tipovima strategija koje su pogodne za izgradnju povoljne poslovne klime. Svi su se složili da osnovu uspešne strategije za privlačenje stranih direktnih investicija čini otvorena i transparentna ekonomija, zasnovana na znanju.

Iako je prelaz iz centralno-upravljanih ka tržišnim ekonomijama dug i za neke zemlje težak proces, jedno je sigurno—ograničavanje stranog vlasništva i uvođenje striktnih pravila kojima se štite posebni sektori ekonomije tako što se dozvoljavaju samo domaće investicije može biti pogubno za nacionalnu politiku privlačenja stranih direktnih investicija.

Za ovaj tip ekonomija karakteristična je ekonomska strategija ograničavanja uvoza koji se, po pravilu, štiti visokim carinskim stopama. Generalno, one nemaju negativan stav prema ulaganju, ali se, putem specifičnih ekonomskih mera i striktnih pravila, ograničava strano vlasništvo. Na ovaj način, ostvaruje se znatno manja korist nego u zemljama sa izvozno orijentisanom ekonomijom ili privredama koje su izložene značajnoj stranoj konkurenciji.

Dualnost strategije ograničenja uvoza ispoljava se u zaštiti nacionalnih interesa, sa jedne, i smanjenju priliva stranog kapitala, sa druge strane. Visoke carinske i necarinske barijere naterale su, u mnogim slučajevima, strane investitore da ograniče proizvodnju, što je rezultiralo nerentabilnim poslovanjem malog obima. Ipak, ova strategija nije bitnije smanjila zavisnost zemlje domaćina od stranih firmi, ali jeste umanjila prihode za državu, zaradu od razmene stranih valuta, kao i korist od dodatnih radnih mesta.

Stabilan i transparentan politički režim podstiče SDI. I pored dugog puta koji zemlje u tranziciji treba da pređu do otvorenih, transparentnih ekonomija, sigurno je da primena izvozno-orijentisane strategije garantuje uspeh na planu privlačenja SDI. Zemlje se odlučuju za primenu ove strategije kada postoje viškovi radne snage s obzirom na to da se najveći rast u izvozno-orijentisanim ekonomijama generiše prilivom stranih investicija u sektore proizvodnje, kao što su odeća ili elektronika.

Srbija se 2000. godine odlučila na otvoren pristup svetskoj privredi, i svake godine je sve bliža potpuno otvorenom tržištu Evropske Unije, i kako je već pomenuto tržištu zemalja CEFTA. Potpisivanje sporazuma sa Svetskom trgovinskom organizacijom i prihvatanje sektorskih inicijativa za smanjenje carinskih stopa je proces koji je u velikoj meri olakšao priliv SDI u proteklom periodu. Studija koje je grupa autora u saradnji sa Ministarstvom za ekonomske odnose sa inostranstvom sačinila 2007 i 2008. godine je bila osnova za prihvatanje navedenih sektorskih inicijativa u 14 privrednih sektora u Srbiji (Zubović i ostali, 2007, 2008).

Proces privatizacije je najznačajniji modalitet ulaska SDI u tranzitorne ekonomije i ukazuje na značaj teze o postojanju tesne veze između dolaska stranog kapitala i procesa privatizacije, pri čemu jedan proces podstiče drugi. Zemlje koje su na planu privatizacije otišle najdalje ocenjuju se kao



privlačnije lokacije za angažman svog kapitala. I obrnuto, dolazak kapitala podstiče i ubrzava privatizaciju (Hunya, 2003, str.54).

Zahvaljujući odabranom metodu privatizacije (prodaja firmi putem tendera i aukcija), Srbija prolazi kroz tranziciju uz rastući priliv stranih direktnih investicija. Priliv investicija u Srbiju značajno raste nakon 2005. godine, najpre zahvaljujući dolasku Telenora, Mobilkoma, Filip Morisa, Ball Packaginga, a zatim i dolascima drugih kompanija

U prethodnom periodu tranzicije, početni strateški pristup Srbije u privlačenju stranih investicija je bio putem procesa privatizacije, koji još uvek traje. U tabeli 48 su dati pokazatelji o rezultatima privatizacije u periodu od 7 godina. Privatizacija nije obezbedila visok priliv sredstava u državnu kasu. Nakon proteklog vremena, postavlja se pitanje da li je model odabrane privatizacije bio ispravan, ali u svakom slučaju, može se sa sigurnošću potvrditi, o čemu je dosta reči bilo u prvom delu, da je najveći efekat privatizacije u suštini bio prelazak zaposlenih iz firmi u državnom i društvenom vlasništvu u firme u privatnom vlasništvu.

*Tabela 48 – Statistika procesa privatizacije u realnom sektoru u periodu 2002-2009*

Vrsta	Ukupno prodato/raskinuto	Prodajna cena (000€)	Investicije (000 €)	Socijalni program (000 €)
Tenderi	107	1.173.920	1.127.086	276.689
<i>Tenderi – raskidi</i>	<i>16</i>	<i>485.220</i>	<i>135.928</i>	<i>2.042</i>
Aukcije	1.693	1.113.447	222.385	
<i>Aukcije – raskidi</i>	<i>369</i>	<i>228.960</i>	<i>47.709</i>	
Tržište kapitala	535	518.083	5.902	
Tržište kapitala – prethodno raskinuto	114	58.907		
Tržište kapitala – prethodno privatizovano	778	3.289		
Ukupno	2.449	2.867.646	1.355.373	276.689

*Izvor: Agencija za privatizaciju i PKS*

Iz prethodne tabele se vidi da je ukupan broj privatizovanih firmi u posmatranom periodu 2.449, dok je u njima prema pokazateljima Ministarstva finansija zaposleno preko 330.000 radnika (Ministarstvo finansija, 2008). Ostvarena prodajna cena je blizu 2,9 milijardi evra, dok je za investicije predloženo dodatnih 1,4 milijarde evra. Za socijalni program je

izdvojeno oko 280 miliona evra. Na žalost nema nikakvih statističkih pokazatelja koji su pratili sredstva koja su izdvojena za socijalni program, pošto je navedeni iznos bio odličan potencijal za ulaganje u stvaranje ljudskog kapitala. Na osnovu dostupnih podataka može se zaključiti da je ipak najveći deo tih sredstava otišao u nabavku robe široke potrošnje.

Kao što je objašnjeno u poglavlju o virtuelnom ciklusu SDI i ulaganja u ljudske resurse, prvi korak jeste obezbeđivanje uslova za inicijalna ulaganja u privredu jedne zemlje. I pored nepovoljnih pokazatelja Srbije kao mesta za obavljanje poslovnih delatnosti, postoje mnogi drugi razlozi koji su obezbedili da se pokrene ciklus. Postupak privatizacije društvenih preduzeća u Srbiji je bio inicijator, te se može videti da u 2002. godini, priliv SDI u Srbiji je bio na nivo od samo oko 300 miliona US\$. Kako se proces privatizacije društvenog sektora približava kraju, to se značajno povećavao i nivo SDI. Osim delimičnog zastoja u 2007. godini prisutan je trend porasta nivoa stranih investicija. U tabeli 49 je prikazano kretanje priliva neto SDI u Srbiji u periodu od 2002. godine do sredine 2008. godine.

*Tabela 49 – Neto SDI u Srbiji u periodu 2002-06.2008 godina(000 US\$)*

R. br	zemlja	2002	2003	2004	2005	2006	2007	I-VI 2008	Ukupno
1	Austrija	33,876	93,747	146,104	201,189	520,356	1,161,096	355,039	2,511,407
2	Grčka	12,496	62,268	52,968	249,536	923,698	336,401	46,091	1,683,458
3	Norveška	74	280	0	29	1,546,993	3,187	5,608	1,556,171
4	Nemačka	82,801	75,708	51,985	187,320	905,824	69,530	68,923	1,442,091
5	Holandija	2,248	598,963	102,008	92,113	-214,119	-27,958	555,200	1,108,455
6	Italija	7,553	21,325	10,149	18,316	52,752	155,363	385,470	650,928
7	Slovenija	9,561	29,036	15,706	183,563	201,241	92,856	95,324	627,287
8	Francuska	87,489	7,858	24,022	62,347	159,085	84,391	69,301	494,493
9	Luksemburg	3,619	4,108	2,387	108,885	8,843	241,537	67,593	436,972
10	Mađarska	1,167	4,224	16,567	24,677	244,045	31,494	15,806	337,980
11	Velika Britanija	6,618	20,631	79,620	63,330	135,915	-26,584	9,163	288,693
12	Švajcarska	2,913	12,559	29,401	56,990	-15,421	96,157	41,359	223,958
13	Hrvatska	5,243	34,446	10,806	40,484	25,240	35,944	44,047	196,210
14	Bugarska	133	129	9,910	655	54,270	46,916	15,878	127,891
15	SAD	18,099	15,068	18,187	22,257	-29,612	31,825	42,510	118,334
16	Slovačka	10	18,342	0	25,447	19,325	3,084	333	66,541
17	Rusija	2,556	3,359	538	14,324	15,992	488	27,159	64,416
18	Letonija	5	15,330	17,082	6,441	10,527	3,535	234	53,154
19	Izrael	260	207	3,052	14,294	4,544	26,510	1,233	50,100
20	Belgija	344	1,925	2,523	12,407	6,464	24,038	-15,108	32,593
21	Lihtenštajn	57	2,162	2,974	-41,316	-17,538	-2,937	2,593	-54,005

22	Kipar	41,717	31,581	16,310	71,551	-387,154	137,427	8,947	-79,621
23	BiH	2,951	5,056	2,104	4,692	-16,750	-838,608	-5,212	-845,767
24	Ostale	4,664	13,098	182,000	21,175	131,859	318,605	100,468	771,86 9
Ukupno		326,454	1,071,410	796,403	1,440,706	4,286,379	2,004,297	1,937,959	11,863,608

Izvor: Siepa

Tabela 50 – Najveće strane investicije u Srbiji u periodu 2002-2008 godine

R. br.	Kompanija	Zemlja porekla	Sektor	Vrsta ulaganja	Iznos (mil. €)
1	Telenor	Norveška	Telekomunikacije	Privatizacija	1,602
2	Fiat	Italija	Auto industrija	Zajedničko ulaganje	700
3	Philip Morris - DIN	SAD	Duvanska industrija	Privatizacija	611
4	Mobilkom	Austrija	Telekomunikacije	Greenfield	570
5	Banca Intesa - Delta banka	Italija	Bankarstvo	Tržište kapitala	508
6	Plaza Centres	Izrael	Nekretnine	Greenfield	500
7	Stada	Nemačka	Farmaceutska industrija	Tržište kapitala	475
8	Embassy group	Indija	Nekretnine	Greenfield	428
9	Interbrew - Apatinska pivara	Belgija	Hrana i Pića	Tržište kapitala	427
10	NBG Nacionalna banka Grčke	Grčka	Bankarstvo	Privatizacija	425
11	Biotech Energy	SAD/Mađarska	Naftna industrija	Greenfield	380
12	U. S. Steel - Sartid	SAD	Prerada lima i čelika	Brownfield	250
13	Mercator	Slovenija	Maloprodaja	Greenfield	240
14	Fondiararia SAI	Italija	Osiguranje	Privatizacija	220
15	Lukoil - Beopetrol	Rusija	Naftna industrija	Privatizacija	210
16	Airport City	Izrael	Nekretnine	Greenfield	200
17	Blok 67 Associates	Austrija/Srbija	Nekretnine	Greenfield	180
18	Holcim - Novi Popovac	Švajcarska	Cement	Privatizacija	170
19	OTP Bank	Mađarska	Bankarstvo	Privatizacija	166
20	Engel group	Izrael	Nekretnine	Greenfield	160
21	Alpha Bank - Jubanka	Grčka	Bankarstvo	Privatizacija	152
22	Metro Cash & Carry	Nemačka	Veleprodaja	Greenfield	150
23	OMV	Austrija	Benzinske pumpe	Greenfield	150
24	Coca Cola	SAD	Bezalkoholna pića	Tržište kapitala	142
25	Lafarge	Francuska	Konstruisanje	Privatizacija	126
26	San Paolo IMI	Italija	Bankarstvo	Tržište kapitala	122

R. br.	Kompanija	Zemlja porekla	Sektor	Vrsta ulaganja	Iznos (mil. €)
27	CIMOS	Slovenija	Automobilska industrija	Privatizacija	100
28	JTI	Japan	Duvanska industrija	Privatizacija	100
29	Droga Kolinska Grand prom	Slovenija	Hrana i Pića	Greenfield	100
30	Carlsberg	Danska	Hrana i Pića	Greenfield	100

*Izvor: Siepa*

U tabeli 50 je prikazana lista 30 najvećih stranih ulaganja u Srbiji u periodu tranzicije. Vidljivo je da većinu od navedenih investicija predstavljaju velike multinacionalne kompanije. S obzirom da se u tim investicijama radi u najvećoj meri o poslovima gde se ostvaruje velika dodata vrednost, bilo bi za očekivati da su ispunjeni uslovi za početak transfera tehnologije i preliivanja znanja i veština. Iako ne postoje empirijske studije u Srbiji u vezi sa ovim pitanjem, jasno je da je u pojedinim granama privrede došlo do značajnih promena na bolje. U drugom delu je opisano koje su to grane privrede koje su ostvarile najveći pomak u smislu povećanja produktivnosti kao na primer saobraćaj i veze (u šta spadaju telekomunikacije), trgovina na malo, duvanska industrija i naravno finansijski sektor. U delu četiri će se prikazati empirijska analiza finansijskog sektora u Srbiji gde će se na prvom takvom istraživanju u Srbiji doći do pokazatelja u postojanju korelacije SDI, ulaganja u ljudske resurse i unapređivanja rezultata poslovanja.

Kada je reč o finansijskom sektoru, Agencija za osiguranje depozita je, od 2004. godine, sprovela restrukturiranje i privatizaciju u sedam banaka i jednom osiguravajućem društvu. Za ukupno 814 miliona evra prodate su sledeće banke: Jubanka, Novosadska banka, Continental banka, Niška banka, Panonska banka, Vojvođanska banka i Nacionalna štedionica. Pored toga, početkom 2008. godine italijanska Fondiaria SAI kupila je 83,32% kapitala osiguravajućeg društva DDOR Novi Sad za 220 miliona evra. Nakon ovih, uspešno okončanih transakcija, država je zadržala većinsko vlasništvo u četiri banke (Banka Poštanska štedionica, Credy banka, Privredna banka Pančevo i Srpska banka), zajedno sa EBRD-om suvlasnik je u Komercijalnoj banci i Čačanskoj banci, manjinski paket akcija poseduje u PB Agrobanci, Privrednoj banci Beograd i JUBMES banci, a većinski je vlasnik Dunav osiguranja. Kako objašnjavaju u Agenciji za osiguranje depozita, od Vlade Srbije tek se očekuje usvajanje Strategije za postupanje sa akcijama banaka u vlasništvu države. Međutim, zavisno od stanja na globalnom tržištu, okvirni plan predviđa tendersku prodaju i/ili pripajanje Credy banke, Privredne banke Pančevo i Srpske banke, zatim prodaju, putem jednog od tri metoda, Privredne banke Beograd, JUBMES banke i Agrobanke, kao i nastavak institucionalne izgrad-

nje preostale tri banke. Ukoliko se pored privatizovanih banaka u državnom vlasništvu uključi i vlasnička transformacija privatnih banaka u vlasništvu privatnih i fizičkih lica u Srbiji, dolazi se do ukupnog iznosa stranih ulaganja u ovom privrednom sektoru od preko 1,3 milijarde evra, odnosno više od 11% ukupnih SDI u Srbiji. Iz tog razloga će se u ovom radu finansijski sektor uzeti kao baza za pravljenje modela koji može biti primenjen u ostalim granama privrede.

Proces privatizacije društvenih preduzeća u Srbiji je u završnoj fazi. Zakonom o izmenama i dopunama Zakona o privatizaciji donetim krajem 2007. godine, utvrđeno je da se do kraja 2008. godine završi privatizacija za preostalih 750 društvenih preduzeća. Model zajedničkog ulaganja, tzv. fleksibilni model, koji je najavljen u privatizaciji „Zastave” iz Kragujevca, primeniće se verovatno i na druga preduzeća. Ovaj model podrazumeva privatizaciju uz strateško partnerstvo i teži da omogući nove investicije, modernizaciju, rast zaposlenosti i izvoz.

Jedna od pratećih pojava procesa privatizacije sastoji se u likvidaciji besperspektivnih firmi ili njihovoj poslovnoj transformaciji kroz stečaj. Takvih preduzeća, po procenama Agencije za privatizaciju (AP), ima oko hiljadu. Po tumačenju predstavnika AP „Jedan deo ovih preduzeća ima većinski državni kapital, pa ne podleže zakonskom roku za privatizaciju do kraja godine. Oko 300 preduzeća će otići u stečaj, dok je za njih 29 već pokrenut postupak prinudne likvidacije“. Stečajni postupci su se godinama nalazili u „sivoj zoni“, zahvaljujući manjkavim propisima koji su omogućavali njihovo beskrajno odugovlačenje. U jednom trenutku, prosečno trajanje postupka iznosilo je neverovatnih sedam godina.

Novi Zakon o stečajnom postupku iz 2005. godine donet je upravo sa namerom da se rokovi drastično skrate, pa je proklamovana ukupna dužina postupka trebalo da bude godinu do godinu i po dana. Iz izveštaja Svetske banke Doing Business in 2009 (World Bank, 2008) može se videti da je cilj za sada delimično ostvaren. Njihovi nalazi pokazuju da je za okončanje stečaja potrebno 2,7 godina, što je nešto bolje od proseka regiona. Troškovi postupka, mereni kao procenat vrednosti imovine, znatno su viši, dok je stopa naplate potraživanja od 25,4% otprilike na nivou regionalnog proseka.

Kad je o društvenom kapitalu reč, Zakonom je definisano da je rok za njegovu privatizaciju bio kraj 2008. godine. Po izveštaju agencije za privatizaciju „Za sva preduzeća sa većinskim društvenim kapitalom, za koja ne bude bio objavljen javni poziv do kraja godine, predviđen je postupak prinudne likvidacije, odnosno stečaja. Prema planu, Agencija je planirala da do kraja 2008. godine ponudi na prodaju još 185 preduzeća, od toga 11 na tenderima i 174 na aukcijama“ (Agencija za privatizaciju 2008).

Agencija za privatizaciju je imenovana za stečajnog upravnika u 494 preduzeća, a u njenoj nadležnosti se trenutno nalazi 271 preduzeće u stečaju. Ukupan priliv, ostvaren dosadašnjom delimičnom ili celokupnom prodajom imovine preduzeća u stečaju, iznosi 47,8 milijardi dinara. Samo u realnom sektoru, ukupan iznos prodajne cene, planiranih ulaganja i socijalnog programa premašuje 2,5 milijardi evra, a tome se dodaje 1,5 milijardi u telekomunikacijama, kao i približno 1,1 milijarda evra u bankarstvu i osiguranju.

Trend krupnih privatizacionih transakcija trebalo bi da bude nastavljen sve do prodaje većinskog ili manjinskog udela u velikim državnim sistemima. Međutim, u uslovima svetske finansijske krize i privredne recesije, bilo bi vrlo neodgovorno licitirati cenama. Privatizacija javnih preduzeća nalazi se praktično na početku. Tokom prethodnih osam godina ostvaren je određen pomak u restrukturiranju javnih preduzeća, što je imalo za posledicu poboljšanje njihovih finansijskih performansi.

Ipak, nakon neuspeha tendera za JAT i prodaje NIS-a za samo 400 miliona evra, kalkulacija o velikim prihodima od prodaje ovih firmi već deluje nerealan. U svakom slučaju, krajem 2010. godine se očekuje početak privatizacije Telekoma, budući da kriza za sada nema veliki uticaj na granu privrede. Uz NIS i RTB Bor, ovi tenderi bi trebalo da donesu oko milijardu evra u 2010. godini, dok će Galenika, Aerodrom i EPS na nove vlasnike sačekati verovatno do 2010.

Kako je za postizanje ključnih ekonomskih ciljeva, po tumačenju predstavnika Vlade Republike Srbije, u sledeće tri godine neophodno preko 3 milijarde evra neto priliva godišnje, krajnje je vreme za promenu strukture stranih ulaganja u korist mnogo većih greenfield i ostalih neprivatizacionih kanala. Isto tako je bitno odrediti strateške pravce nastupa prema stranim investitorima koji će biti zainteresovani, da osim ostvarivanja profita, koji je osnovni cilj dolaska kapitala, otpočnu intenzivniji trend transfera tehnologije i preliivanja znanja.

Razlog više predstavlja skorašnja Vladina Uredba, po kojoj će budući kupci imati pravo na odloženo plaćanje u periodu od pet godina, uz kamatnu stopu koja se računa kao EURIBOR + 2%. Drugim rečima, država više neće moći da računa na jednokratne prilive u budžetu, kao do sada, pa će budžetske i platnobilansne neravnoteže morati sve više da pokriva iz drugih izvora.

Tako postavljen cilj zahteva kreiranje konkurentskih prednosti Srbije u regionalnoj utakmici za privlačenje stranih investicija. Za uspešne privatizacije bilo je dovoljno imati dobra preduzeća i perspektivno domaće

tržište. I ma koliko privatizacija najvećih državnih sistema bila značajna, a taktika odlaganja pojedinih prodaja u ovoj situaciji opravdana, fokus u narednim godinama mora da bude na tome kako obezbediti stabilan priliv grinfild projekata, posebno u tehnološki-intenzivnim i izvozno-orijentisanim sektorima.

### **8.3. Strana ulaganja u Srbiji u drugoj fazi tranzicije – uloga, šanse, pretnje**

Kao i u slučaju drugih zemalja u tranziciji, posebno centralne i jugoistočne Evrope, i Srbija se u periodu tranzicije suočava sa velikim kapitalnim prilivima iz inostranstva. Na osnovu ocene MMF (2008) liberalizacija bankarskog sistema dovela je do velikih priliva kapitala u zemlje u tranziciji. Iz tog razloga ove zemlje su izložene riziku naglog zastoja priliva SDI, čije posledice mogu da budu posebno velike u zemljama koje imaju visok nivo deficita tekućeg računa kao što je Srbija.

Liberalizacija i globalizacija bankarskog sektora koja je započela u zemljama u tranziciji devedesetih godina prošlog veka i globalni trend sve veće otvorenosti kapitalnih računa su uticali na povećanje nivoa SDI. Dodatni efekat na povećanje SDI u tranzicionim zemljama je posebno imao proces pridruživanja Evropskoj uniji, a zemlje koje su već ušle u članstvo EU postale su interesantnije i manje rizično tržište za ulaganje.

Ispunjenje uloge SDI u održivom razvoju ne dolazi samo kroz prosto uvećanje nivoa SDI već je potrebno definisati projekte koji obuhvataju zaštitu prirodnih i socijalnih obaveza kroz investicione režime. Opšti porast priliva SDI takođe dovodi do pojačanog uticaja multinacionalnih korporacija (MNC) na održivi razvoj zemlje. MNC su snažne i efektivne u širenju novih i inovativnih tehnologija kao podršku održivom razvoju. (Vukšan, Delić 2008).

Ukoliko se napravi poređenje nivoa stranih ulaganja u zemlje u tranziciji u Evropi može se videti da postoje velike razlike između zemalja. U tabeli 51 su dati podaci za period 2000-2007. godina. Za razliku od mnogih analiza koje se bave samo ukupnim iznosom priliva ovde je prikazan i obim SDI u zemlji po glavi stanovnika za 2007. godinu i kumulativno za posmatrani period, što može biti mnogo bolji pokazatelj.

Iz tabele se vidi da su sve zemlje koje su već pristupile EU imale značajno veći kumulativni priliv SDI per capita u periodu 2000-2007. Ovde je važno naglasiti da je Srbija krenula u proces privlačenja stranih investicija tek nakon 2000. godine, dok su ostale zemlje deset godina duže u procesu. Za Bugarsku i Rumuniju je očigledno da se nivo ulaganja značajno povećao sa približavanjem ulaska u članstvo. U ovim pokazateljima treba tražiti šansu za povećanje priliva SDI kroz ubrzaniji proces približavanja EU.



Tabela 51 – Priliv SDI u zemlje u tranziciji po godinama i per capita (mil €)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		
								priliv	per capita priliv	stok per capita
Češka	5404	6296	9012	1863	4007	9374	4752	5000	509	6679
Mađarska	2998	4391	3185	1888	3633	6099	4874	4000	239	2600
Poljska	10334	6372	4371	4067	10292	7703	11093	12000	667	4005
Slovačka	2089	1768	4397	1914	2441	1694	3324	3000	136	3269
Slovenija	149	412	1722	271	665	445	303	400	488	4059
Estonija	425	603	307	822	776	2349	1282	1300	967	10199
Letonija	447	147	269	270	513	582	1303	1300	568	3083
Litvanija	412	499	772	160	623	826	1426	1300	383	2845
Bugarska	1103	903	980	1851	2736	3103	4104	4000	519	2566
Rumunija	1147	1294	1212	1946	5183	5213	9082	7000	324	1756
Albanija	155	232	143	158	278	224	259	300	95	698
BIH	159	133	282	338	534	421	338	400	104	780
Hrvatska	1138	1502	1197	1785	990	1425	2638	2500	606	5183
Makedonija	189	493	83	84	126	80	279	200	98	1126
Srbija	55	184	504	1204	777	1265	3504	3500	470	1589
Crna Gora		5	76	44	53	393	644	600	961	2904
Belorusija	129	107	262	152	132	245	262	300	33	247
Moldavija	138	115	89	65	120	160	177	200	51	301
Rusija	2933	3069	3660	7041	12422	10258	23047	25000	176	1336
Ukrajina	644	884	734	1260	1380	6263	4148	5000	107	477

Izvor: UNCTAD web stranica

U zavisnosti kako neka zemlja upravljala povećanim kapitalnim prilivima, posebno kada se govori o prilivima ostvarenim na osnovu privatizacije društvenog i državnog sektora dolazi je do različitih posledica na komponente privrede kao što su kretanje deviznog kursa, inflacija, stope rasta BDP i tako dalje. Ako su prilivi usmeravani u investicije orijentisane na podršku povećanju izvoza, onda svi negativni efekti koji su pratili povećan nivo kapitalnih priliva neće imati dugoročno negativne posledice. Ako su sredstva korišćena na potrošnju, onda se zemlja suočava sa dugoročnim problemima pošto neće biti moguće ostvariti ulazak u virtuelni ciklus stranih ulaganja i ljudskih resursa.

Od jeseni 2008. godine na svetskom tržištu kao posledica svetske finansijske krize dolazi do naglog preokreta i značajnog pada priliva kapitala u zemlje u razvoju i tranziciji. Ukoliko se izuzme promena vlasničke strukture NIS-a, u Srbiji od tog perioda nije bilo značajnijih stranih ulaganja. Postavlja se pitanje kakve će to imati posledice na srednji i duži rok. Ako se posmatraju efekti SDI u poslednjih nekoliko godina u Srbiji, vidi se da je vrhunac dostignut početkom 2008. godine (Petrović i Vasiljević 2008, str. 82), i da je u prethodnom periodu došlo do deficita tekućeg računa i ubrzanja privredne aktivnosti. Kakve posledice po privredu bi moglo da ima dugoročno zaustavljanje priliva SDI. Prvi efekti su vidljivi u značajnom padu vrednosti dinara, povećanju inflatornih pritisaka i značajno smanjenom obimu spoljnotrgovinskog poslovanja. Da bi se izbegle drastičnije posledice, neophodno je pronaći alternativne metode priliva kapitalnih sredstava. Vlada Srbije je preduzela prve korake na sprečavanju nesamerljivih posledica početkom ponovnih pregovora sa MMF-om. Ovakav potez na kratak rok može imati pozitivne efekte, ali dugoročno se opet postavlja pitanje da li će sredstva koja se dobiju na osnovu kredita od MMF biti iskorišćena za potrošnju ili investicije, i koje naredne korake treba preduzeti.

Prva faza istraživanje efekata grinfild investicija u Srbiji pokazala je da uprkos vrlo dinamičnim trendovima i visokim očekivanjima o budućem rastu stranih direktnih investicija u svetu, Evropi (a naročito na njenom Istoku i Jugoistoku) svaka zemlja koja bude želela da poveća prisustvo grinfild investitora, moraće dobro da se potruži da napravi povoljnu investicionu klimu. Velika konkurencija prevashodno proizlazi iz činjenice da zemlja domaćin dolaskom stranih investitora mnogo više dobija nego što gubi, dok su alternativni mehanizmi za ubrzani razvoj - samostalno investiranje iz sopstvene štednje, ili zaduživanje kod međunarodnih finansijskih institucija praktično neizvodivi usled nedostatka domaće štednje, odnosno, usled visoke zaduženosti koja bi ograničila eventualne kreditne linije koje bi ubrzale privredni razvoj. Uz to, država, koja bi jedina mogla da se zadužuje, pokazala se kao loš investitor, te bi verovatan ishod te razvojne alternative bio katastrofalan, kao što je to bio u doba socijalizma.

Prezaduženoj zemlji retko ko želi da odobrava kredite. No, umesto kredita, strani investitori donose kapital, znanja, izvozne kanale i novu poslovnu kulturu, koje se drže čak i kada ih na to ne prisiljavaju (često loši) ili neprimenljivi domaći zakoni. Ilustracije radi, niko nije ni posumnjao da će svi strani investitori u Srbiji na vreme i po dogovoru isplatiti sve dogovorene otpremnine, što verovatno ne bi bio slučaj sa domaćim investitorima, koji su skoro dve decenije proveli u ambijentu neplaćanja, što će se izmeniti tek kada (a još nije) Zakon o stečaju počne da se primenjuje po automatizmu.

Kao posledica svetske krize, povlačenje stranih institucionalnih investitora sa tržišta se prenelo i u Srbiju. Prvi rezultati se mogu videti na najlikvidnijem delu tržišta, odnosno Beogradskoj berzi, gde je došlo do pada indeksa za preko 60%. Kao što je već rečeno, kreditni aranžman sa MMF-om je kratkoročno dobar put za prevazilaženje takvih problema i mogućnosti ulaska u duboku krizu, ali ni u kom slučaju ne može biti zamena za priliv svežeg kapitala putem SDI. Strani investitori su u mogućnosti da pored kapitala donesu sa sobom i tehnologije i da obezbede prelivanje veština i znanja koje su neophodne za nastavak razvoja srpske privrede. Jasno je da je neophodno izvršiti izmene strategije privrednog zavoja koje su rađene bez predviđanja potencijalne krize na svetskom finansijskom tržištu.

Poznato je da u periodima recesije dolazi do smanjenja nivoa privredne aktivnosti i smanjenja zaposlenosti. Kako je u Srbiji tek započeo trend povećanja zaposlenosti, kao posledica pozitivnih rezultata tranzicije, o čemu je bilo reči u II delu, bilo bi katastrofalno po privredu da se taj trend zaustavi. Koraci koje pojedine MNK preduzimaju, kao što je skraćivanje radne nedelje, su tračak nade da neće doći do negativnih trendova u neto SDI, odnosno da neće doći do povlačenja investitora iz zemlje kako bi privreda spremno dočekala izlazak iz recesionog perioda.

Finansijski sektor u Srbiji je bio prvi na udaru svetske finansijske krize, i to je bio odličan test pete hipoteze ovog rada, da je taj sektor najviše napredovao i da treba biti pokazatelj ostalim privrednim granama u Srbiji na koji način se treba pristupiti tranziciji. U Srbiji su matične inostrane banke nakon eskalacije krize podržale svoje filijale, tako da nije došlo do zaustavljanja trenda rasta poslovanja. Poslednji podaci o kretanjima u sektoru finansijskog posredovanja ukazuju da je došlo da usporavanja, ali da nije bilo potpune obustave nove kreditne aktivnosti. Pokazalo se da strane banke koje posluju u Srbiji ne spadaju u kategoriju špekulantskih, već banaka koje imaju dugoročne planove razvoja. Nakon amortizovanja prvog udara, očekuje se da će drugi udar biti usmeren na realni sektor. Posledice se već vide, te je od januara meseca 2009. već došlo do značajnog pada obima industrijske proizvodnje.

U ovakvim okolnostima moguće je iskoristiti krizu, u svetlu razvoja ljudskih resursa. Kako je već rečeno, Srbija je praktično završila prvi ciklus tranzicije, i ostvarila inicijalni nivo SDI koji je bio neophodan da se započne preorijentisanje radno-intenzivne privrede na privredu zasnovanu na znanju. Pošto sredstva ostvarena kroz privatizaciju nisu iskorišćena na najbolji način za podizanje nivoa kvaliteta ljudskog kapitala, moguće je sada pristupiti tim aktivnostima.

## 9.

---

### **Prelaz sa planske na tržišnu privredu i veza sa ljudskim resursima**

Period prve faze tranzicije kroz koji je Srbija prošla od 2002. do 2008. godine je bio praćen velikim promenama, kako u političkom, tako i privrednom sistemu zemlje. Čini se da je jasno postavljen put kojim Srbija kreće ka otvorenoj tržišnoj privredi i da je period velikih turbulencija iza nas. Inicijalne strane investicije u vrednosti od oko 12 milijardi evra su ušle u privredni sistem i donele pozitivne pomake, najviše u aspektu povećanja BDP i produktivnosti.

Danas se Srbija nalazi na prekretnici kojim putem nastaviti. Kako je privatizacija društvenog sektora praktično okončana, odnosno većina preostalih neprivatizovanih firmi neće ni biti privatizovana, može se očekivati da će u početku priliv SDI biti baziran na privatizaciji državnih i javnih preduzeća. I pored svih planova Vlade Srbije, za očekivati je da će sredstva dobijena od takve vrste privatizacije biti iskorišćena za potrošnju, te da neće ostvariti kumulativni efekat koji bi se postigao kroz investicije. Iz tog razloga se postavlja pitanje na koji način obezbediti da, sa jednom socijalnom Vladom, pitanja dugoročnog održivog razvoja postanu prioritet nasuprot težnjama za rešavanjem akutnih problema. Iz tog razloga je potrebno obezbediti dolazak novih stranih investitora, posebno velikih multinacionalnih kompanija u Srbiju.

Ulazak u već mnogo puta spominjani virtuelni ciklus stranih investicija i ulaganja u ljudske resurse se ni u kom slučaju ne sme propustiti zarad rešavanja kratkoročnih problema. Na primerima Singapura i Irske se može naučiti koji su neophodni koraci da bi se maksimalno iskoristili efekti pristiglih SDI i privukle nove koje će biti još više intenzivne na znanju i time omogućile prelivanje znanja i veština stranih investitora.

U ovom poglavlju će prvo biti analizirana uloga koju ljudski resursi predstavljaju u Srbiji kao osnov za privlačenje stranih investicija. Naknadno će se analizirati kakav je strateški pravac Srbija zauzela za period do 2017. godine i koju ulogu u tom pravcu treba da odigraju ljudskih resursi i strana ulaganja. Na kraju poglavlja će biti predstavljeni radovi drugih autora koji će prikazati kakve promene se dešavaju u svetu u smislu uključivanja

analize ljudskog kapitala u investicionom procesu prilikom izbora lokacije za strana ulaganja.

### **9.1. Uloga ljudskih resursa kao osnova za privlačenje strateški ciljanih SDI u Srbiji**

Tržište radne snage i radnici u Srbiji se još uvek sporo prilagođavaju ekonomskoj situaciji koja se menja. Stoga je prisutna zabrinutost zbog ponude obrazovanih, kvalifikovanih i iskusnih kadrova na ukupnom tržištu. Tražnja za kvalifikovanim kadrovima povećava se brže od ponude. U porastu je konkurencija među kompanijama u regrutovanju iskusnih i kvalifikovanih ljudi kojih je nedovoljno na tržištu, kao što su: direktori finansija, finansijski analitičari i kontrolori, interni revizori, stručnjaci u odeljenjima za ljudske resurse, informatički i marketing stručnjaci. Kao posledica, jača pritisak na kompanije da zadrže visokokvalitetne zaposlene. Kompanije reaguju tako što proaktivnije nude lični/profesionalni razvoj i podsticaje – na primer, razvijajući pakete plata i beneficija koji se zasnivaju na rezultatima, umesto tradicionalnih krutih platnih sistema vezanih za godine staža.

I sistem obrazovanja i način razmišljanja ljudi će se neumitno menjati. Ranije su zaposleni bili naviknuti da ceo život imaju sigurno zaposlenje u istoj kompaniji. U takvim okolnostima obrazovanje i obuka nisu predstavljali prioritet ni za zaposlenog niti za poslodavca. Osim toga, radna snaga Srbije nikada nije bila preterano pokretljiva. Danas su mlađi, novi kadrovi koji izlaze na tržište radne snage spremniji da idu na druge lokacije; ovaj stav im poboljšava mogućnosti zapošljavanja i razvoja karijere. Kao posledica toga javlja se i opasnost „odliva mozgova”, kako veliki broj mladih želi da napusti zemlju i radi u inostranstvu.

Preopterećeni birokratijom, državni univerziteti pružaju nepotpuna znanja. Broj privatnih univerziteta se povećao, ali mali broj ih nudi različite nastavne programe od državnih. Kao posledica toga na tržištu su diplomci inostranih univerziteta privlačniji za srpske kompanije. Obrazovni sistem je još uvek previše krut i ne uspeva da pruži obrazovanje kakvo zahtevaju nova kretanja na tržištu. Iako se univerzitetsko obrazovanje poboljšalo u pogledu broja studenata koji diplomira, još uvek je prisutna potreba za inovativnijim i fleksibilnijim načinom nastave kako bi se odgovorilo na promenjene zahteve savremenog tržišta radne snage. Kao najbolji način za rešavanje ovih nedostataka visokoobrazovnih institucija, Evropska Unija je osnovala različite programe podrške, među kojima su Tempus, Cards i mnogi drugi, ali je potrebno više godina da bi efekti takve pomoći postali vidljivi. Privatni fakulteti i druge obrazovne institucije su još uvek u fazi razvoja i tek kreću sa radom u oblasti obuke, ali nisu još uspeli da dostignu nivo međunarodnih standarda. U svakom slučaju oni

ne mogu i ne treba da preuzmu odgovornost za obrazovni sistem Srbije, koji ipak mora da leži na državnim fakultetima.

Tržište radne snage Srbije se povećava, ali dinamika pozitivnih promena je trenutno usporena. Broj novih međunarodnih kompanija koje su se pojavile na tržištu je porastao, što se najbolje može videti u tabeli 50 u kojoj je prikazana lista najvećih investitora. Veće prisustvo multinacionalnih kompanija je dovelo do pojavljivanja novog oblika profesionalizma koji stvara nove veštine kod zaposlenih. Stopa nezaposlenosti se polako smanjuje i vlada nastoji da podrži tržište radne snage različitim akcijama koje podstiču zapošljavanje. Osim toga, na tržištu se pojavio veći broj konsultanata za ljudske resurse i firmi za zapošljavanje kako bi pomogle nalaženje ljudi odgovarajuće stručnosti, ali i nudeći usluge kao što je razvoj organizacije i kadrova.

Tražnja radne snage i broj kvalifikovanih kadrova su još uvek u raskoraku pošto nema dovoljne ponude radne snage da pokrije rastuće potrebe. Osim toga, ako posmatramo brožane podatke o nezaposlenosti i primećimo veliki procenat ljudi sa nižim obrazovanjem, uočava se da je prekvalifikacija takođe potrebna. Isto tako, jedan od prioriteta treba biti da se privuče emigracija odgovarajuće stručnosti – one koji rade u inostranstvu i koji su stekli ključne kvalifikacije i poznavanje poslovanja u globalnim kompanijama – da se vrate u Srbiju. Takve ljude strane kompanije često postavljaju na najviša rukovodeća mesta, umesto da dovode strance.

Za „ljudski kapital”, odnosno za radnu snagu, često se kaže da predstavlja komparativnu prednost Srbije kad je reč o privlačenju stranih investicija. Uopšteno gledano, možemo se složiti sa takvom ocenom. Međutim, neophodno je ukazati da bi se sa relativno malim ulaganjima ta komparativna prednost mogla znatno uvećati i u pogledu kvaliteta „ljudskog kapitala” – znanja i veština zaposlenih koji će biti u skladu sa dinamičnim promenama u poslovanju – i u pogledu pravnog okvira s kojim su preduzeća suočena kad je reč o zapošljavanju. Promenama u domenu radnog zakonodavstva Srbija bi postala uporediva sa većinom drugih tržišta u Evropi, što bi joj povećalo i konkurentnost. Sredstva obezbeđena u prvoj fazi tranzicije nisu iskorišćena za unapređivanje ljudskog kapitala u Srbiji, ali ne treba zaboraviti da postoje i mnoge druge mogućnosti koje uključuju aktivnije pregovaranja postojećim stranim investitorima, ciljano privlačenje novih SDI, a posebno predpristupni fondovi EU, koje Srbija još uvek koristi samo u marginalnim iznosima. Za poslovne krugove brže promene bi bile dobrodošle.

Ipak ne treba zaboraviti da je osnovni makroekonomski rizik sa kojim se suočava privreda Srbije u narednim godinama naglo i značajno smanjenje priliva stranog kapitala i pojava platnobilansne krize, te je iz tog raz-

loga neophodno pristupiti izmenama već postavljenih strategija. Privreda Srbije već nekoliko godina ostvaruje visok i rastući deficit u tekućem platnom bilansu, koji se pokriva stranim investicijama i kreditima. U takvim okolnostima naglo i značajno smanjenje priliva stranog kapitala pokreće mehanizam platnobilansne krize (smanjenje deviznih rezervi, depresijacija nacionalne valute, teškoće u održavanju spoljne likvidnosti) koji može dovesti do narušavanja makroekonomske stabilnosti (inflacija i dr.), a verovatno i do smanjenja nivoa privredne aktivnosti, što je po prvim pokazateljima kretanja privredne aktivnosti u 2009. godini i prisutno.

Održiv privredni razvoj Srbije u narednom periodu i dalje će biti visoko zavisano od priliva ino-sredstava. Zato očekivano postepeno smanjivanje priliva sredstava po osnovu privatizacije zahteva stvaranje podsticajnog ambijenta za povećanje greenfield investicija, a posebno onih koje ostvaruju veći nivo dodate vrednosti. U tom smislu je neophodno ubrzati proces usaglašavanja našeg zakonodavstva sa propisima EU, radi povećanja pravne sigurnosti poslovanja i investiranja, posebno na osnovu iznetih problema u prethodnom poglavlju.

Potrebno je da se uprosti zakonodavstvo i omogući povećanje konkurentnosti kroz smanjenje administrativnih barijera za poslovanje. Koraci koji su neophodni da se preduzmu, a na osnovu iskustava tri zemlje koje su analizirane (Singapur, Irska, Kostarika):

- Uspostavljanje redovnih kontakata između Saveta stranih investitora i Agencije za promociju ulaganja sa jedne strane i Vlade, Ministarstva obrazovanja i omladine, kao i univerziteta, kako bi se dobri obrazovni planovi i programi mogli prilagoditi i uskladiti sa potrebama tržišta radne snage;
- Obezbediti forum za stručnjake ljudskih resursa koji nastoje da unaprede svoj profesionalni i lični razvoj, što bi obezbedilo aktivnije uključivanje HR stručnjaka u privredi. Programi, mreže i usluge podrške, koje omogućavaju stranim kompanijama da daju osmišljen doprinos složenom i dinamičnom svetu ljudskog kapitala moraju biti osnov za strategiju privlačenja novih SDI;
- Zajednički aktivni angažman svih interesnih strana kako bi se visoko kvalifikovana i obrazovana radna snaga koja se trenutno nalazi u inostranstvu privukla da se vrati u Srbiju;
- Uspostaviti sistem izdavanja licenci za profesionalce ljudskih resursa. Taj sistem treba da izrade nezavisne stručne organizacije, a da ga podrže nadležna ministarstva.
- Uvođenje sistema za obrazovanje menadžmenta i stručnjaka za ljudske resurse u većoj meri nego što je to danas prisutno.

## **9.2 Strateška orijentacija Srbije ka društvu zasnovanom na znanju**

Privredni razvoj, istorijski posmatrano, u okviru koncepta agrarnog društva bio je zasnovan najpre na dominantnom učešću prirodnih faktora i fizičkog rada, da bi tokom ekspanzije industrijskog društva, kako u proizvodnoj tako i u trgovačkoj aktivnosti, najvažniji proizvodni faktor bio realni i finansijski kapital (novac, industrijska oprema, energija). Usled tehnološkog razvoja tokom dvadesetog veka počelo se govoriti o „postindustrijskom društvu”, „informatičkom društvu” odnosno o tzv. „bestežinskoj ekonomiji” u kojoj dominiraju nematerijalni faktori. Ključni proizvodni faktor danas postaje čitav skup nematerijalnih činilaca kao što su saznanja, informacije, veštine koji ostvaruju sve veći ekonomski učinak i dobijaju sve veću tržišnu vrednost. Ekonomski učinak nije više vidljiv samo u sektoru usluga, već i savremena poljoprivreda i industrija sve više zavise od istraživanja i korišćenju informacija. Tehnološki razvoj doveo je do toga da je učešće fizičkog rada, pa i same materijalne tehnologije, kao i prirodnih i finansijskih resursa postepeno gubilo značaj. U društvu čija se ekonomija zasniva na znanju, kao glavna komparativna prednost ključni proizvodni faktor postaje čitav kompleks nematerijalnih činilaca (kao što su informacija, saznanje, veština, kultura rada) koji ostvaruju sve veći ekonomski učinak i dobijaju sve veću tržišnu vrednost. Znanje i informacije danas nisu ograničeni samo na sektoru usluga. Naime, savremena industrija i poljoprivreda sve više zavise od istraživanja, odnosno korišćenja informacija i znanja pri definisanju proizvoda, kao i robnih i finansijskih tržišta (Zubović, Domazet, Bradić-Martinović 2008).

Devedesetih godina dvadesetog veka uobličava se danas važeći razvojni koncept održivog razvoja koji je zasnovan na novoj teoriji rasta u čijem su centru primenjeno znanje i kompleks naučno-tehnološkog razvoja. Ključne odrednice brzine rasta i razvoja nacionalne ekonomije postaju brzina kreiranja inovacija i sposobnost jedne privrede da ostvarena teorijska znanja pretvori u pronalazke i nove tehnologije, a ključna odrednica nacionalnog bogatstva je sposobnost ostvarivanja novih ideja, inovacija, znanja što se može podvesti pod kreiranje i raspolaganje ljudskim kapitalom. Kako znanje može biti više ili manje ekonomski efikasno to se u ekonomiji zasnovanoj na znanju traži ne školsko, udžbeničko znanje već sposobnost za rešavanje problema, da se ostvaruju i primenjuju inovacije i da se saraduju sa drugima .

U okviru većine ekonomski relevantnih međunarodnih organizacija i u ekonomski razvijenim zemljama termini „ekonomija znanja“ i „društvo znanja “ su postali popularni, tako da se rade studije koje ukazuju na njihov značaj i donose se nacionalne strategije za podsticanje ekonomije zasnovane na znanju. Evropska unija je osmislila oko 50 specifičnih mera



i politika čije bi ostvarenje trebalo da vodi ka tome da „do 2010. godine treba da postane najkonkurentnija i najdinamičnija svetska ekonomija zasnovana na znanju, sposobna za održiv ekonomski rast sa više radnih mesta i sa bolje plaćenim radnim mestima” što je predviđeno u Lisabonskoj strategiji.

I u Srbiji se krenulo sa radom na Nacionalnoj strategiji održivog razvoja koja analizira prednosti i šanse kao i slabosti i pretnje za održivi razvoj do 2017. godine (Vlada RS, 2008). Održivi privredni razvoj našoj Zemlji treba da omogući permanentni dugoročni rast koji će se zasnivati pre svega na znanju, informacijama, ljudima, obrazovanju i kvalitetu veza među ljudima i ustanovama a ne na prekomernoj upotrebi prirodnih resursa.

Nacionalna strategija održivog razvoja Republike Srbije je napravljena nakon što su već usvojene ili pripremljene određene nacionalne razvojne strategije koje su od neposredne važnosti za ovaj dokument: Nacionalna strategija Srbije za pristupanje Srbije i Crne Gore Evropskoj uniji, Strategija smanjenja siromaštva, Nacionalna strategija privrednog razvoja Srbije 2006-2012., Nacrt Nacionalnog programa zaštite životne sredine i već usvojene sektorske strategije.

Perspektiva ostvarivanja održivog razvoja Republike Srbije je u uvođenju, prilagođavanju i primeni principa koji dominiraju u Evropskoj uniji, odnosno u povećavanju konkurentnosti koja se zasniva na znanju, inovacijama i preduzetništvu.

Strategijom je definisano pet ključnih nacionalnih prioriteta Republike Srbije za ostvarenje održivog razvoja do 2017. godine. Svih pet se mogu posmatrati kao ciljevi koji će ukoliko se ispune omogućiti da Srbija napreduje na listi „Doing Business“ i na taj način obezbedi olakšan pristup stranih investicija. Isto tako su postavljeni ciljevi kod svakog od prioriteta gde se može videti da veliki broj njih predstavlja izazov za ljudske resurse u Srbiji, te u tom smislu treba učiniti značajne korake na unapređenju ljudskih resursa putem intenzivnog ulaganja u obrazovanje i razvoj. Nacionalni prioriteti i neki od ciljeva u Strategiji su sledeći:

- Članstvo u EU
  - o razvoj tržišne ekonomije sposobne da se suoči sa pritiskom konkurencije unutar EU
- Razvoj konkurentne tržišne privrede i uravnotežen ekonomski rast
  - o unapređenje uslova za privlačenje SDI;
- Razvoj i obrazovanje ljudi, povećanje zapošljavanja i socijalna uključenost
  - o smanjenje odliva stručnjaka stvaranjem boljih uslova za rad;

- unapređenje prilagodljivosti radnika i postizanje veće fleksibilnosti tržišta rada;
- ulaganje u znanje i veštine ljudi kroz kvalitetno, efikasno i praktično primenljivo obrazovanje i permanentno usavršavanje pripadnika svih društvenih grupa na principima jednakih mogućnosti;
- Razvoj infrastrukture i ravnomeran regionalni razvoj
- Zaštita i unapređenje životne sredine i racionalno korišćenje prirodnih resursa

U strategiji je urađena i SWOT analiza Republike Srbije kojom su analizirane prednosti, slabosti, šanse i pretnje za održivi razvoj u narednom periodu. Među navedenim prednostima nalaze se i: potencijalno kvalitetna radna snaga; rast privatnog sektora; i postojanje ekspertski i finansijski značajne dijaspore. Slabosti koje se vide u Srbiji su: spor proces privatizacije; nedovoljan broj „greenfield” investicija; nastavak odliva mozgova; veoma niska stopa izdvajanja za obrazovanje i nauku iz BDP-a; i nepovoljan društveno–ekonomski položaj mladih. Šanse koje se u strategiji uočavaju sadrže između ostalih: završetak procesa privatizacije; povećanje javno-privatnog partnerstva, dok se kao pretnje za uspešan održivi razvoj vide: porast nezaposlenosti, siromaštvo, zaduženost i usporen privredni razvoj; nepovoljni demografski trendovi; i moguće odsustvo političke volje za sprovođenje zakonskih reformi.

Analizirajući Strategiju održivog razvoja Srbije za period do 2017. godine vidi se da je Srbija odlučila da nastavi svoj put ka uključivanju u svetske privredne tokove i to najviše oslanjajući se na privredu koje će biti zasnovana na znanju. Jasno je da takva privreda zahteva postojanje visokog nivoa akumuliranog ljudskog kapitala. Pošto u tehnološkom smislu Srbija još uvek u velikoj meri zaostaje za razvijenim zemljama, jasno je da jedini put kojim treba krenuti u podizanje nivoa znanja jeste privlačenje takvih stranih investitora koji će biti spremni, da osim kratkoročnog ostvarivanja profita, prenesu svoje znanje u Srbiju i time omoguće da celokupna privreda krene ka bržem smanjivanju zaostatka za razvijenim zemljama.

Društvo znanja i ekonomija zasnovana na znanju, međutim, ne podrazumevaju rigidno, faktografsko, školsko, odnosno udžbeničko znanje, već skup veština, sposobnosti i zainteresovanosti (kompetencije) kojima se stvaraju inovacije, rešavaju problemi, saraduje sa drugima i deluje u cilju opšte dobrobiti. U tom smislu, važno je uzeti u obzir različite vrste znanja. Naime, znanje može biti manje ili više ekonomski efikasno, u zavisnosti od toga kako je postavljen odnos znanja koje predstavlja javno dobro, i znanja koja predstavljaju privatno dobro.

Da bi se iskoristile prednosti koncepta ekonomije znanja na nacionalnom nivou, nije dovoljno samo da se ostvare efekti tržišnog vrednovanja novih proizvodnih faktora i spontano restrukturiranje privrede ka sektorima sa najvećim učešćem znanja. Za ostvarivanje tog koncepta, prema iskustvima najnaprednijih ekonomija sveta u tom pogledu, najbitniji su sledeći faktori (Vlada RS, 2008):

- moderno obrazovanje i permanentno usavršavanje;
- sredstva za istraživanje i razvoj, posebno ulaganja u modernu industrije
- odgovarajuća naučno-tehnološka i kulturna politika društva;
- adekvatno upravljanje ekonomskim promenama u skladu sa promenama u svetu i okruženju;
- izbor makroekonomske politike, sistemskih i strukturnih ekonomskih rešenja;
- telekomunikacije, masovna upotreba računara i drugih savremenih tehničkih sredstava;
- sektori visokih tehnologija i definisanje podsticajnih mera za privlačenje stranih ulaganja u te sektore;
- stepen zaštite vlasničkih prava i posebno intelektualne svojine
- društvena odgovornost poslovanja preduzeća.

Sistem održivog razvoja podrazumeva obrazovane ljude koji brzo uče, koji su inovativni i kreativni. Analizom našeg obrazovnog sistema dolazimo da je on neodrživ, s obzirom da je neefikasan i da ne stvara kvalitetne ishode ni na jednom nivou obrazovanja (osnovnom, srednjem i visokom). Posledica takvog sistema je nizak opšti obrazovni nivo, zastareo program, nedostatak standarda za osiguranje kvaliteta obrazovanja, veliki odliv školovanog kadra u inostranstvo. Postoji nedostatak savremenih veština neophodnih u obrazovnom procesu kako kod nastavnika tako i kod studenata (đaka) i stoga se učenicima ne pružaju intelektualne veštine neophodne za samoregulisano učenje, kritičko mišljenje i rešavanje problema, ne pružaju se prilike za relevantne misaone aktivnosti učenika niti se neguju istraživanja i inovacije. U Srbiji se ne koriste u celini prednosti ranog obrazovanja, veliki deo populacije ostaje neuključen u obrazovni sistem, oni koji stignu do studija često ih napuštaju ili ih retko završavaju u prihvatljivom roku.

Sadašnja privreda Republike Srbije funkcioniše na bazi još uvek nepovoljne ekonomske strukture, sa datim prirodnim i finansijskim resursima, tehnologijom i ljudima. Svi ovi resursi su relativno oskudni. Deo ograničenja potiče od relativno slabe prirodne, tehnološke i finansijske osnove. Republika Srbija sa svojih 8 miliona stanovnika i bruto domaćim proizvodom od nešto preko 30 milijardi evra nije zemlja značajnog tržišta ili velikih ekonomskih potencijala, posmatrano na svetskom ili evropskom nivou. Rezultati osnovnog obrazovanja u Republici Srbiji, mereni PISA

(2006) istraživanjem kroz jezičku, matematičku i naučnu pismenost, daleko su ispod evropskog proseka. Odnos između opšteg i stručnog obrazovanja u srednjim školama veoma je nepovoljan na štetu opšteg, čije učešće bi trebalo povećati sa 26%, bar na 40%. Pored toga, ogroman je i neodrživ broj ponavljanja razreda u srednjim, pa i osnovnim školama Republike Srbije. Mnogi neuspešni učenici srednjih škola pojavljuju se kasnije na tržištu rada kao nekvalifikovani radnici, tako da svaka 13. generacija mladih ljudi (u proseku) iz sistema školovanja izlazi bez kvalifikacija. U sistemu visokog obrazovanja u Republici Srbiji relativno je veliki broj mladih ljudi koji studiraju, ili su prošli kroz određenu fazu kada su bili studenti. Međutim, veoma je mali procenat onih završavaju studije u vremenskom roku koji se može smatrati korisnim i prihvatljivim za društvo (8-10% od ukupno upisanih). Broj studenata koji ponavljaju prvu godinu studija je blizu 30%.

I pored ovakvih loših pokazatelja, sve govori da bi uz primenu odgovarajućih strategija koje se tiču privrednog i drugih aspekata razvoja Srbije mogla bitno da poboljša relativno lošu poziciju u odnosu na referentne zemlje u tranziciji, pogotovu u odnosu na one iz Jugoistočne Evrope. Taj napredak u narednoj fazi razvoja srpskog društva, države i privrede ne bi smeo da bude kratkog daha i nepredvidivih posledica. Neophodno je obezbediti uslove za održiv privredni razvoj zasnovan na znanju što će dovesti do porasta grupe ključnih ekonomskih pokazatelja kao što su rast BDP-a, zaposlenosti, spoljno-trgovinske razmene, konkurentnosti i izvoza, investicija i standarda stanovništva.

Da bi se uspostavio održiv sistem i način obrazovanja za XXI vek, Republika Srbija mora, uz strogu racionalizaciju upotrebe javnih sredstava i reformu načina njihove upotrebe, da poveća ulaganje u obrazovanje najmanje na 6% BDP-a koliko je standard u Evropi, da poveća opštu pismenost stanovništva, smanji udeo stanovništva bez zanimanja i da uskladi obrazovni sistem sa potrebama tržišta rada i reformi sa jedne strane, ali i sa potrebama budućih generacija zasnovanim na novim tehnologijama i načinu komunikacije sa druge strane, kao i da sam sistem obrazovanja u celini učini efikasnijim.

Neophodno je izvršiti promenu sistema finansiranja, izjednačavanje privatnog i javnog sistema obrazovanja, modernizaciju obrazovnih programa, uvođenje sistema osiguranja kvaliteta, stvaranje modernih kadrova koji će raditi u obrazovanju, uspostavljanju socijalnog partnerstva za obrazovanje, kao i sprovođenju procesa licenciranja, sertifikacije i akreditacije. Postojeći obrazovni sistem mora što pre treba da se unapredi. Potrebno je da se motivišu i podrže sve interesne grupe da rade na razvoju obrazovanja za održivi razvoj i na integraciji sadržaja o održivom razvoju u formalni obrazovni sistem, kroz sve relevantne predmete, kao i kroz

neformalne vidove obrazovanja. Kako bi bilo moguće to ostvariti neophodno je da se ispune pojedini uslovi:

- obezbeđivanje povoljnijih opštih uslova ekonomsko-finansijske, institucionalne i tehničke podrške procesu reforme obrazovanja i obrazovanja za održivi razvoj;
- rad na promovisanju koncepta i prakse održivog razvoja i sistema održivog obrazovanja kroz formalne i neformalne oblike učenja;
- odgovarajuća obuka nastavnika svih nivoa obrazovanja o održivom razvoju;
- sistematski rad na razvoju istraživanja u oblasti obrazovanja za održivi razvoj;
- stalno unapređivanje saradnje u reformi obrazovanja na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom planu.

Zaključak jeste da strategija održivog razvoja u tom segmentu zahteva novi sistem obrazovanja koji mora da osigura integraciju znanja iz svih relevantnih sektora sa posebnim akcentom na primeni tih znanja. Ono mora da ojača bazična i primenjena znanja kao pretpostavku prilagođavanja tržištu rada, da osigura dostupnost kvalitetnog obrazovanja za sve, da ojača rano obrazovanje i razvije sistem stalnog obrazovanja za očuvanje životne sredine, kao i da ostvari široke sposobnosti obrazovanih ljudi u skladu sa promenama u tehnologiji i promenama ekonomskog ambijenta. Ono treba da integriše znanja i način iznalaženja najboljih tehnika i metoda u svim sferama ljudskog života, da obezbedi uslove neophodne za primenu koncepta interdisciplinarnog obrazovanja za održivi razvoj, veću participativnost i veće učešće civilnog sektora. U tom cilju ono mora da osigura učešće i međusobnu saradnju svih interesnih grupa (škole, privrede, donosioci odluka, civilno društvo itd.) i intenzivno jačanje međunarodne saradnje sa relevantnim naučno-obrazovnim institucijama.

### **9.3. Analiza ljudskih resursa u investicionom procesu stranih ulagača**

Investicioni proces stranih ulagača uobičajeno započinje preliminarnim finansijskim analizama poslovanja firmi koje su potencijalno na prodaju. Taj posao se najčešće dodeljuje brokerima ili finansijskim savetnicima (u daljem tekstu savetnici) koji analiziraju finansijske pokazatelje poslovanja u nekoliko prethodnih godina. Pitanje kredibiliteta i objektivnosti savetnika je postalo tema debate iz 2001. godine (Gasparino 2001). U debati se insistira da su neophodne dodatne analitičke tehnike koje će omogućiti sticanje objektivnije slike organizacije. Takve tehnike su neophodne da bi se analizirao ljudski kapital koji je u vezi sa finansijskim performansama. Analitičke tehnike koje se danas koriste su u potpunosti zavisne od analize finansijskih podataka koje omogućavaju pravljenje modela, koji naknadno služe za procenu budućih prihoda. Isto tako veći-

na modela koristi pokazatelje prethodnih performansi kako bi se predviđela buduća dešavanja, umesto korišćenja potencijala, među kojima se nalaze i podaci o ljudskim resursima.

Jedan od prvih modela koji je kreirao „Indeks ljudskog kapitala - HCI“ je model Watson Wyatt-a (2002). Indeks HCI je nastao kao rezultat istraživanja prakse ljudskih resursa u 750 organizacija u Americi i Evropi. Uporednom analizom serija podataka iz 1999. godine i 2001. godine HCI indeksa i finansijskih pokazatelja autor je pokušao da ustanovi u kojem smeru postoji korelacija. Pokazalo se da postoji mnogo veća korelacija HCI pokazatelja iz 1999. sa finansijskim rezultatima 2001. nego obrnuto, što govori u prilog tvrdnji da kvalitetna praksa ljudskih resursa u firmi donosi dobre finansijske rezultate pre nego što dobri finansijski rezultati vode ka poboljšanju prakse ljudskih resursa u organizaciji. U svojoj analizi Wyatt je razložio 47%-otni rast tržišne vrednosti analiziranih firmi na nematerijalne komponente ljudskih resursa i to: sistem nagrađivanja i odgovornosti 16.5%, kolegijalno i fleksibilno radno mesto 9%, odlična politika zapošljavanja i zadržavanja zaposlenih 7,9%, integritet u komunikaciji 7.1% i fokusirane HR tehnologije 6.5%. U istraživanju se pokazalo da poređenjem petogodišnjih prihoda firmi se dolazi do zaključka da one firme koje su imale nizak nivo indeksa HCI su ostvarile u proseku 21% povrat na investicije, firme sa srednjim indeksom HCI su ostvarile 39% povrata, dok su firme sa visokim indeksom HCI ostvarile 64% povrata. Ovakva analiza daje podršku tvrdnji da je neophodno uključiti elemente ljudskog kapitala u analizu finansijskih pokazatelja firme, odnosno vratiti se fundamentalnom konceptu. Ipak, većina organizacija nema efikasan sistem praćenja nematerijalnih komponenti kapitala firme. Jedan od pokušaja da se reši ovaj problem je predstavljen u Whartonovim istraživanjima (Royal i O'Donnell, 2005) u kojima je napravljen indeks koji poredi tržišnu vrednost firmi sa serijom faktora koji su nazvani „Indeks kreiranja vrednosti“ koji je uključio osam nematerijalnih faktora među kojima se nalazi i kvalitet uprave i kvalitet zaposlenih.

Fundamentalni koncept analize kreiran još 1934. godine u kome je organizacija analizirana kao proces u kome se stvara njena vrednost, zamenjena je u sedamdesetim godinama prošlog veka sa portfolio teorijom, a naknadno u osamdesetim godinama sa popularnim CAPM - modelom cene kapitalne aktive (Ross, 1976, Mitchell, 2001). Jedan od efekata ovih promena jeste da su savetnici za procenu vrednosti firmi počeli da se oslanjaju na sopstveno modeliranje, koje je u najvećoj meri zasnovano na matematičkim modelima procene prihoda, umesto šire analize organizacije i okruženja u kojem posluje. Vrednost akcija se posmatra isključivo kroz prizmu rizika i povrata na investicije, odnosno beta faktora koji pokazuje promenljivost u poređenju sa istim sektorom na tržištu. Ovakvim matematičkim procenama se u potpunosti eliminiše faktor specifič-

nost, odnosno različitosti svake firme na tržištu. Fundamentalna analiza je prihvaćena kao osnova za sistemsku teoriju analize organizacije, koji posmatra firmu u širem kontekstu okruženja, kao i internih i eksternih veza (Senge 2000, Trevelyan i O'Donnell 2001). Po ovoj teoriji najkompleksniji sistem reaguju na okruženje, prilagođavaju se i često postaju još kompleksniji tokom svog razvoja. Iz tog razloga neophodno je proširiti analitički pristup baziran samo na matematičkoj analizi i na druge faktore koji mogu uticati na finansijske pokazatelje poslovanja.

Da bi se to izbeglo u firmama koje su zasnovane na znanju, savetnici bi morali da razumeju vrednost intelektualnog kapitala firme kako bi bili sposobni da urade pravu procenu budućih prihoda. Intelektualni kapital je vlasništvo zaposlenih i time su zaposleni vlasnici faktora proizvodnje, a ne firme čiji su vlasnici u posedu ostalih faktora proizvodnje (Mitchell 2001). Po Stacey-u (2001) intelektualni kapital se može podeliti u dve osnovne kategorije - ljudski kapital i nematerijalnu aktivu. I jedno i drugo se može meriti validnim kvantitativnim metodama. Time se dobija indeks intelektualnog kapitala, koji ne uključuje samo sate provedene u obuci, ili broj napravljenih patenata, već i meri iskorišćenost tih kapaciteta firme u poslovnom procesu. Takav pristup uz korišćenje ostalih statističkih pokazatelja performansi firme u prethodnom periodu omogućava izračunavanje tačnih pokazatelja o potencijalima poslovanja u budućnosti.

Kvalitativna analiza ljudskog kapitala uključuje širok spektar tehnika analize firmi. To uključuje intervju sa upravom i zaposlenima, fokusne grupe, istorijske analize, individualne obzervacije, istraživanja o ostale dokumentovane izvore. Jasno je da današnji savetnici ni u kom slučaju nisu sposobni, niti voljni da se bave ovako detaljnim analitičkim procesom, koji bi bio skup kako za njih tako i za investitora. U procesu privatizacije u Srbiji je bilo pokušaja da se napravi model u kome bi se obuhvatile sve navedene tehnike, ali se u praksi pokazalo da u stvarnosti takvih analiza nikada nije ni bilo. U procenama vrednosti firmi u procesu privatizacije pokazalo se da uglavnom korišćen pristup bio zasnovan isključivo na analizi finansijskih pokazatelja i matematičkih modela. Na takav način, ono što se u svim nadležnim institucijama u Srbiji, a što je već pomenuto ranije tokom rada, navodi kao jedna od prednosti Srbije, a to je kvalifikovana radna snaga, nije uopšte došla do izražaja kod procene vrednosti firmi koje su se prodavale. U narednoj fazi privatizacije državnih preduzeća neophodno je uključiti analizu ljudskih resursa i ljudskog kapitala i na taj način obezbediti dolazak stranih investitora koji će biti sposobni da taj resurs iskoriste na najbolji mogući način i da ga u budućnosti dalje razvijaju i omoguće prelivanje svojih znanja i veština u šire poslovno okruženje u Srbiji.





# **IV**

---

## **FINANSIJSKA INDUSTRIJA U SRBIJI I ULAGANJA U LJUDSKE RESURSE**



## 10.

---

---

### **Poslovna analiza finansijskih institucija Srbije i zaposleni**

U radu se pošlo od hipoteze da ulaganje u ljudske resurse ima signifikantan uticaj na performanse finansijskih institucija na domicilnom finansijskom tržištu.

S obzirom na činjenicu da je na domicilnom finansijskom tržištu učešće velikog broja finansijskih posrednika (institucija) nesignifikantno u pogledu tržišnog učešća, veličine aktive i obima transakcija, o čemu će biti reči u narednom poglavlju, radi pravilnog izvođenja zaključaka, empirijski deo studije koji obuhvata istraživanje sprovedeno putem anketne sveden je na relevantne finansijske institucije. Time su obuhvaćene komercijalne banke, osiguravajuće i lizing kompanije.

#### **10.1 Definisane finansijskih institucija**

Finansijske institucije se u osnovi mogu podeliti na bankarske i nebankarske. Banke su organizacije koje, primenjujući princip društvene podelje rada, trajno obavljaju svoje aktivnosti u društvenoj reprodukciji u oblasti prometa sredstava plaćanja: emisije novca, prikupljanja depozita, davanja kredita, trgovanja novcem i sredstvima plaćanja (trgovina zlatom, valutama, devizama), obavljanja novčanog prometa u kupoprodajnim transakcijama robno-novčane privrede (Kukoleča 1990).

Banka je međunarodni naziv za specijalizovanu organizaciju finansijskog posrednika između različitih sektora (privrede, stanovništva i dr.), koja prikuplja novčana sredstva, daje kredite, izdaje hartije od vrednosti, obavlja devizne poslove, platni promet u zemlji i sa inostranstvom, pruža usluge finansijskog konsaltinga i upravljanja raznim fondovima, kao i brokerske i dilerske usluge po nalogu svojih klijenata (kupujući i prodajući hartije od vrednosti) (Milojević 1996).

Može se reći da je banka specijalizovana privredna organizacija, finansijski posrednik, koja prikuplja slobodna novčana sredstva po raznim osnovama i plasira ova sredstva u raznim vidovima, pre svega, kroz odobravanje kredita i kupovinu hartija od vrednosti, odnosno pružanje drugih vrsta usluga svojim komitentima, ili obavljanje finansijskih i drugih transak-

cije za svoj račun, a u cilju ostvarivanja prihoda, odnosno profita po tom osnovu.

Za razliku od banaka kod kojih postoji direktna posrednička funkcionalna veza između prikupljanja i plasiranja sredstava, postoji jedan broj finansijskih organizacija kod kojih je ta veza mnogo manje izražena, ili čak nije uopšte prisutna, i koje se klasifikuju kao nebankarske finansijske organizacije ili institucije, odnosno kao pomoćne finansijske organizacije (Bjelica 2001).

Osiguravajuća društva (i reosiguravajuća društva) po prirodi svog posla su u obavezi da drže značajna sredstva u rezervama (tzv. tehničke rezerve) kako bi mogle da izmire obaveze prema osiguranicima. Kako bi očuvale supstancu tih rezervi osiguravajuća društva (pogotovo ona koja se bave osiguranjem života) ih plasiraju na finansijskom tržištu kroz kupovinu raznih hartija od vrednosti po kom osnovu ostvaruju prihod od investiranja i spadaju u najznačajniju grupu tzv. institucionalnih investitora. Nije redak slučaj da osiguravajuća društva ostvaruju veći profit od investiranja slobodnih novčanih sredstava rezervi, nego od obavljanja osnovne delatnosti, tj. osiguranja.

Društva za plasiranje kapitala (investment trust) su organizacije koje su osnovane sa ciljem da svojim osnivačima, najčešće akcionarima, omoguće što sigurniji plasman kapitala, uz što veći prinos izborom odgovarajućeg portfolia hartija od vrednosti. Posebna vrsta su investicioni fondovi otvorenog tipa koji imaju širu bazu akcionara/ulagača i čije se akcije slobodno kupuju i prodaju (za razliku od zatvorenih investicionih fondova). Ove akcije predstavljaju praktično ispravu o vlasništvu određenog dela portfolia hartija od vrednosti u koje su investirana sredstva fonda.

U pojedinim finansijskim sistemima osiguravajuća društva mogu, direktno ili indirektno, da daju kredite osiguranicima, pre svega hipotekarne kredite, ali i po osnovu avansnog finansiranja šteta dok se ne obradi odštetni zahtev.

Na sličan način kao i osiguravajuća društva privatni i javni penzioni fondovi plasiraju sredstva dobijena na ime uplate svojih članova, kroz kupovinu hartija od vrednosti na finansijskom tržištu, s tim što oni imaju posebna statutarna ograničenja u pogledu kvaliteta, tj. sigurnosti hartija od vrednosti koja moraju biti od bonitetnih emitenata. Oni se u pojedinim finansijskim sistemima mogu javljati i kao kreditori u sporednoj funkciji, pri čemu kupovina obveznica (državnih ili korporativnih) predstavlja praktično vid kreditiranja emitenta, čiji je efekat u suštini isti kao i odobravanje bankarskog kredita.

Štedionice (čiji su osnivači građani, komunalne ustanove i sl.) se bave prikupljanjem i razvijanjem štednje najširih slojeva stanovništva, preko razgranate poslovne mreže. Sredstva prikupljene štednje drže se na računima i depozitima kod banaka (na koji način banke dolaze do sredstava) ili kod centralne banke. Odobravaju kredite (često preko banaka kod kojih drže depozite) pod relativno povoljnim uslovima štedišama, ali i za finansiranje komunalnih potreba lokalne zajednice. Slično posluju i štednokreditne zadruge.

Poštanske štedionice su posebna vrsta štedionica koje svoje ekspoziture imaju u svakoj pošti i na taj način su u mogućnosti da mobilišu velika sredstva najširih slojeva stanovništva, posebno s obzirom na sigurnost koju nude štedišama. Poštanske štedionice uglavnom ne daju kredite direktno, nego preko banaka kod kojih drže svoje depozite.

Pored navedenih organizacija, postoji još jedan broj organizacija različitog osnovnog poslovnog profila, čija je zajednička karakteristika da raspolažu, koriste i plasiraju značajna finansijska sredstva, kao što su: lizing kompanije, kompanije koje se bave plasmanom novca i kapitala, ustanove za potrošačke kredite, stambene zadruge (građevinska društva), ustanove koje se bave faktoringom i forfetiranjem, klirinške kuće, robne i novčane berze, finansijski posrednici (brokери i dileri) itd.

## **10.2. Finansijske institucije u Srbiji**

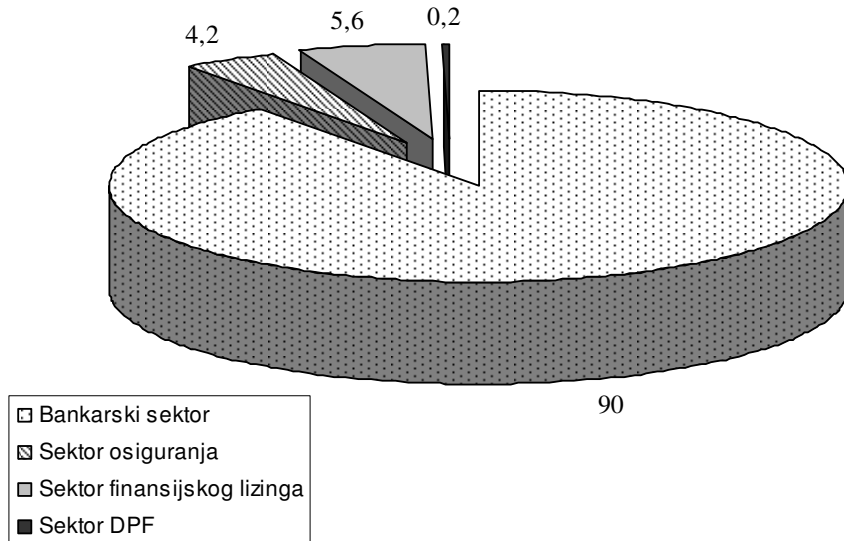
Finansijske institucije u Srbiji u periodu od početka devedesetih godina prošlog veka su prošle kroz velike transformacije. Danas su one sastavni deo sektora koji je u potpunosti poslovno konsolidovan i predstavlja osnovicu za razvoj privrede Srbije. Kao što je već rečeno finansijske institucije se u osnovi mogu podeliti na bankarske i nebankarske. Bankarski sektor čini Centralna banka, odnosno Narodna banka Srbije i ostale registrovane banke u zemlji, kojih je početkom 2009. godine po podacima NBS bilo 34. Nebankarski sektor čine društva za osiguranje, davaoci finansijskog lizinga i penzijski fondovi.

Finansijski sistem Srbije je i dalje izrazito bankocentričan; apsolutni porast obima poslovanja nebankarskih finansijskih sektora samo blago uvećava njihovo relativno učešće u finansijskom sistemu; uočava se opšti trend smanjenja tržišne koncentracije.

U finansijskom sistemu Srbije u 2008. godini po podacima NBS (2008, str. 29) banke su zadržale izrazito dominantnu poziciju upravljajući sa 90% ukupnih finansijskih sredstava (grafikon 18). Pozicija sektora osiguranja ostaje gotovo nepromenjena u odnosu na 2007. godinu, pa društva za osiguranje upravljaju sa 4,2% ukupne imovine finansijskog sistema.

Finansijski sistem Srbije je i u 2008. godini karakterisalo dominantno strano vlasništvo – finansijske institucije u stranom vlasništvu upravljaju s blizu 80% bilansne sume bankarskog sektora i sektora finansijskog lizinga. Inostrane bankarske grupacije su od početka reformi finansijskog sistema, svakako, unele brojne pozitivne trendove u Srbiji, pre svega kroz poboljšanje performansi sektora i obezbeđenje stabilnih izvora sredstava iz inostranstva.

Grafikon 18 – Struktura finansijskog sistema Srbije (u %)



Izvor: NBS (2008)

Struktura bankarskog sistema jedne zemlje, u principu, evoluira u skladu sa datim ekonomskim, demografskim, finansijskim i širim društvenim okolnostima, odražavajući dostignuti stepen privrednog i društvenog razvoja. Stoga su bankarski sistemi u većini zemalja u tranziciji još uvek relativno nerazvijeni.

Polazeći od toga da su tri osnovne funkcije bankarskog sistema u sferi platnog prometa, komercijalnog bankarstva, tj. finansijskog posredovanja (transfera finansijskih sredstava od deponenata ka investitorima, odnosno zajmoprincima) i pružanje usluga investicionog bankarstva (poslovanja sa hartijama od vrednosti i pružanje raznih drugih finansijskih usluga kompanijama), banke u zemljama u tranziciji pružaju uglavnom prve dve vrste usluga, dok su usluge investicionog bankarstva srazmerno malo zastupljene zbog nerazvijenih finansijskih tržišta.

Zemlje u tranziciji se nalaze u različitim fazama transformacije, tj. tranzicije od ranijeg modela tzv. socijalističkog bankarstva, koji je karakterisalo isključivo državno vlasništvo, u tržišno orijentisano bankarstvo, pa se zato često i koristi termin bankarstvo u tranziciji ili tranziciono bankarstvo. U tom pogledu su najviše odmakle zemlje Centralne Evrope koje su postale članice EU. U transformaciji bankarskih sistema zemalja u tranziciji veliku ulogu igraju strane banke, koje dominiraju u procesu privatizacije ranijih državnih banaka i uvođenju novih bankarskih proizvoda na ova tržišta. (Milojević 1996, str. 23).

Socijalistički bankarski sistem je karakterisala velika koncentracija i naglašena planska uloga (koja je praktično anulirala komercijalnu komponentu bankarstva), sa centralnom bankom (narodnom bankom), nekoliko specijalizovanih državnih banaka (banka za razvoj ili investiciona banka, banka za spoljnu trgovinu, industrijsko-trgovačka banka i banka za poljoprivredu), sa mrežom državnih štedionica. Privatnih banaka nije bilo, ali su od osamdesetih godina prošlog veka u pojedinim zemljama bile dozvoljene mešovite banke sa stranim partnerima, gde je većinsko bilo učešće države.

Reforma bankarskog sektora u Srbiji, višegodišnji proces konsolidacije i restrukturiranja, je započeo, 2001. godine, kada je sistem bio urušen nelikvidnim bankama i duboko ukorenjenim nepoverenjem, kako u nacionalnu valutu, tako i u domaće finansijske institucije. Devizna štednja je bila zarobljena u bankama, obim dinarske štednje je opadao usled hiperinflacije, a brojne banke nisu bile u stanju da odgovore na zahteve građana. Srbija je sprovela sveobuhvatne mere u bankarskom sistemu kako bi ga dovela u „zdravo“ stanje. Zahvaljujući ovim agresivnim merama, danas imamo potpuno drugačiji bankarski sistem. Poboljšani kreditni rejting zemlje otvara vrata dodatnim i raznovrsnijim oblicima stranih ulaganja. Lagan, ali siguran razvoj bankarskog sektora Srbije i regiona iziskivao je izmene propisa koji uređuju poslovanje banaka. Godine 2005. je usvojen novi Zakon o bankama prema kome je Narodna banka Srbije zadužena za izdavanje dozvola za rad i vršenje nadzora nad bankama, sprovođenje zakona, propisivanje prudencijalnih standarda, zaštitu stabilnosti i integriteta bankarskog i platnog sistema zemlje.

Projekat jačanja i uređenja sektora osiguranja pokrenut je 2003. godine, nakon što je USAID-ov Projekat reforme Centralne banke, penzijskog sistema i delatnosti osiguranja prerastao u deo projekta SEGA (*Serbia Economic Growth Activity*). Glavna svrha projekta je jačanje industrije osiguranja u Srbiji i pružanje pomoći Sektoru za poslove nadzora nad obavljanjem delatnosti osiguranja (SNO) Narodne banke Srbije da usvoji standarde Međunarodnog udruženja supervizora osiguranja (IAIS). Nakon donošenja Zakona o osiguranju, 2004. godine, aktivnosti na projektu su

se ubrzale. Put reforme vodio je ka osnivanju Sektora za poslove nadzora nad obavljanjem delatnosti osiguranja (SNO) pri Narodnoj banci Srbije. Suočen sa zaostavštinom neadekvatne poslovne prakse društava za osiguranje, SNO je preduzeo korake ka reformi i stabilizovanju sektora osiguranja, uz stalnu stručnu podršku američke konsultantske firme Bearing-Point.

Zakonom o izmenama i dopunama Zakona o finansijskom lizingu Narodnoj banci Srbije je poveren nadzor nad poslovanjem davalaca finansijskog lizinga. Ovim zakonom Narodna banka Srbije je određena i kao institucija koja izdaje dozvole za obavljanje poslova finansijskog lizinga, daje saglasnost na imenovanje organa upravljanja davalaca finansijskog lizinga i preduzima korektivne mere prema davaocima lizinga u slučajevima kada se nadzorom utvrde nezakonitosti i nepravilnosti u njihovom poslovanju. Danas u ovoj oblasti posluje 17 društava registrovanih za poslove lizinga.

Kada se govori o penzionim fondovima može se reći da su istorijske i demografske prilike dovele penzijski sistem u Srbiji do granice finansijske neodrživosti. Starosne, porodične i invalidske penzije finansiraju se isključivo po principu tekućeg finansiranja, a sa povećanjem broja penzionera u odnosu na broj zaposlenih, opadanjem nataliteta i cvetanjem sive ekonomije, Srbija je suočena sa ozbiljnim problemima u finansiranju penzija kako sadašnjih, tako i budućih penzionera. Dinamika tržišta rada u tesnoj je vezi sa održivošću penzijskog sistema budući da se penzije sadašnjih penzionera finansiraju doprinosima zaposlenih. Broj obveznika uplate penzijskih doprinosa je prilično nizak, a veruje se i da poslodavci prijavljuju svoje radnike na niže zarade od onih koje im isplaćuju, te su stoga i doprinosi dosta niži od neophodnog nivoa. Izmenama regulative dobrovoljni penzijski fondovi na našem tržištu posluju nešto manje od dve godine, što je relativno kratak period imajući u vidu karakter poslovanja ovih finansijskih institucija. Kao što je već rečeno u drugom delu prostor za razvoj sektora je veliki, s obzirom na to da neto imovina fondova u bruto društvenom proizvodu učestvuje sa oko 0,15%, što je znatno niže od evropskog proseka (15%) ili proseka zemalja u okruženju (5%), kao i da svega 7,4% zaposlenih ima zaključen ugovor o članstvu s nekim od postojećih fondova. U 2009. godini. u Srbiji posluje devet društava za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima, što je signal da je i ovaj deo nebankarskog finansijskog sektora počeo da se prilagođava tržišnim principima, i da se može očekivati u budućnosti da poveća svoje učešće u finansijskom sektoru Srbije.



### 10.3. Poslovna analiza finansijskih institucija u Srbiji

Kao što je već napomenuto i prikazano na grafikonu 17. poslovnu strukturu finansijskih institucija Srbije sa 99.8% čine tri grupacije i to komercijalne banke, osiguravajuća društva i lizing kompanije. Iz tog razloga će u poslovnoj analizi, kao i u empirijskom istraživanju biti posmatrane samo institucije koje pripadaju tim grupacijama. Kako je cilj ovog rada pravljenje modela koji može biti primenjen i u drugim sektorima privrede Srbije, to će se analizirati poslovni pokazatelji koji su dostupni, a koji nisu specifični samo za finansijske institucije. Analizom će biti obuhvaćeno kretanje aktive, dobiti i učešća stranih vlasnika. Iako je u sličnim modelima koji su opisani u poglavlju 3. kao pokazatelj uspešnosti poslovanja korišćena vrednost akcija na berzama, u analizi firmi u Srbiji takav pristup ne bi bio relevantan, pošto je veoma mali broj posmatranih firmi listirano na berzi, te se ne bi dobili reprezentativni podaci.

Ukupan populacija firmi je 71, od čega su 34 komercijalne banke, 24 društva za osiguranje i 17 društava za finansijski lizing. U tabeli 52 je prikazano kretanje aktive svih finansijskih institucija iz tri grupacije finansijskih institucija u Srbiji.

*Tabela 52 – Kretanje aktive komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing u Srbiji (ooo dinara)*

Naziv institucije	Aktiva 31.12.2006.	Aktiva 31.12.2007.	Aktiva 31.12.2008.
BANKE			
AIK banka	38.309.610	78.288.536	83.428.495
Alpha bank	37.701.780	50.649.190	58.319.687
Banca intesa	125.220.369	194.757.667	250.200.715
Banka poštanska štedionica	17.709.483	19.080.026	24.271.220
Credy banka	5.394.141	7.829.561	7.839.344
Čačanska banka	6.807.247	14.002.207	17.784.698
Erste bank	22.899.512	37.859.408	49.187.125
Eurobank EFG štedionica	62.918.903	84.109.689	124.029.267
Findomestic banka	6.164.040	8.094.516	12.110.140
Hypo Alpe-Adria-bank	112.118.443	133.458.508	114.398.731
Jubmes banka	4.683.916	5.122.142	7.022.039
Jugobanka jugbanka	7.333.895	6.942.530	7.551.024
KBC Banka	4.498.376	9.226.356	16.377.819
Komercijalna banka	102.218.519	147.203.203	170.861.371
Kosovsko metohijska banka	403.767	569.718	522.200
Marfin bank	8.821.813	15.361.363	17.117.841
Meridian bank-Credit Agricole	22.536.129	32.104.784	35.381.063
Metals banka	9.451.599	18.504.325	18.633.289
Moskovska Banka	n/p	n/p	1.692.531
NLB Continental banka	22.929.112	25.074.895	39.389.883
Opportunity banka	n/p	2.325.621	4.521.296
OTP banka	24.661.873	35.350.390	48.311.127

<b>Naziv institucije</b>	<b>Aktiva 31.12.2006.</b>	<b>Aktiva 31.12.2007.</b>	<b>Aktiva 31.12.2008.</b>
Piraeus bank	21.151.369	35.577.554	31.556.256
Poljoprivredna banka Agrobanka	20.440.136	34.874.709	39.599.724
Privredna banka Pančevo	5.483.499	6.028.403	6.312.647
Privredna banka Beograd	8.553.273	11.888.148	19.004.624
Procredit Banka	38.507.446	61.656.961	64.808.057
Raiffeisen banka	144.017.750	157.140.420	160.895.536
Société Générale banka	52.399.320	65.402.657	71.893.224
Srpska banka	8.377.464	10.034.584	10.113.618
Unicredit bank	68.380.044	73.069.617	89.513.798
Univerzal banka	9.907.688	22.079.943	25.331.388
Vojvođanska banka	46.327.240	59.658.843	86.711.705
Volksbank	36.685.561	52.986.926	62.227.936
<b>TOTAL BANKE</b>	<b>1.103.013.317</b>	<b>1.516.313.400</b>	<b>1.776.919.418</b>
<b>OSIGURANJA</b>			
AIG life osiguranje	n/p	n/p	229.995
AMS osiguranje	1.002.012	1.398.655	1.738.749
AS neživotno osiguranje	n/p	n/p	488.963
Basler neživot	n/p	391.237	377.729
Basler život	n/p	247.251	257.978
Credit Agricole life	263.439	211.742	312.709
DDOR	13.181.218	14.428.701	15.285.429
Delta Generali osiguranje	5.033.258	8.060.818	10.330.776
Delta generali reosiguranje	1.022.657	803.361	683.925
Dunav	18.747.101	20.226.453	23.803.836
Dunav-re	1.666.878	1.799.582	2.360.920
Energoprojekt garant	433.712	572.344	805.728
Globos osiguranje	1.504.245	2.220.408	862.343
Grawe	2.213.521	3.878.122	5.103.104
Merkur	n/p	259.468	347.373
Milenijum	898.288	1.087.242	1.256.877
Sava osiguranje	1.082.662	1.554.709	1.887.115
Sava osiguranje život	n/p	n/p	308.406
Takovo	1.871.033	2.239.000	2.673.856
Triglav kopaonik	1.487.270	1.749.908	2.332.765
Uniq	1.960.725	2.594.401	3.031.727
Uniq neživotno osiguranje	n/p	1.358.875	2.587.117
Wiener reosiguranje	n/p	n/p	449.163
Wiener Stadtische osiguranje	2.965.628	5.541.738	7.290.839
<b>TOTAL OSIGURANJA</b>	<b>50.407.294</b>	<b>61.129.001</b>	<b>84.807.422</b>
<b>LIZING</b>			
EFG Leasing	348.736	1.882.511	3.239.051
Hypo-Alpe-Adria leasing	20.073.993	27.988.895	38.232.607
INTESA Leasing	1.427.641	3.959.173	3.821.843
Lipaks	2.964.521	3.569.782	3.623.548
Meeridian leasing	n/p	558.401	1.577.457
NBG Lizing	n/p	1.494.225	4.683.019
NLB leasing	5.058.496	10.235.316	11.432.501
OTP Leasing	127.746	92.237	84.848
Piraeus leasing	n/p	314.358	1.579.348

Naziv institucije	Aktiva 31.12.2006.	Aktiva 31.12.2007.	Aktiva 31.12.2008.
PORSCHE Leasing	3.917.088	4.057.495	4.248.782
Procredit leasing	1.376.487	2.167.650	3.145.523
Raiffeisen leasing	14.379.441	16.513.469	17.512.965
S-Leasing	8.480.266	8.979.995	9.828.716
Sogelease	631.937	1.985.878	4.158.647
Unicredit leasing	3.875.323	5.399.305	4.655.238
VB Leasing	3.839.244	5.974.661	9.037.101
Zastava Istrabenz leasing	561.301	644.159	604.096
<i>TOTAL LIZING</i>	<i>67.062.220</i>	<i>95.817.510</i>	<i>121.465.290</i>
UKUPNO	1.220.482.831	1.673.259.911	1.983.192.130
n/p – nema podataka, firma je naknadno osnovana			

*Izvor: Narodna banka Srbije, Agencija za privredne registre-finansijski izveštaji*

Iz gornje tabele je vidljivo da je u Srbiji u institucijama koje učestvuju na finansijskom tržištu došlo do značajnog nominalnog rasta aktive. Samo malim delom (manje od 1%) taj porast je prisutan iz razloga pojavljivanja novih društava na tržištu. Kako je napomenuto na finansijskom tržištu Srbije bankarski sektor zadržava dominantan položaj. Promene u vlasničkoj strukturi banaka u Srbiji dale su doprinos poboljšanju kvaliteta bankarskog sektora. Beleži se kontinuirano širenje organizacione mreže banaka. Već treću godinu banke u Srbiji posluju sa značajnim rastom aktive. Dobra kapitalizovanost bankarskog sektora od presudnog je značaja za stabilnost finansijskog sistema. Pokazatelji poslovanja bankarskog sektora govore da su banke u proteklom periodu racionalno poslovale i da ostvaruju pozitivan finansijski rezultat, što se kasnije može videti i u tabeli 55.

Analiza dela bilansa stanja koji se odnosi na aktivu je prikazana u nominalnim iznosima. Iako je prema tim podacima moguće zaključiti koliko je došlo do promene aktive, bolja slika se dobija ako se prikažu procentualne promene u nominalnim i realnim iznosima. Realne vrednosti bilansnih podataka se mogu dobiti revalorizacijom nominalnih podataka na osnovu indeksa cena na malo i to na dan 31.12.2008. godine kada su podaci vrednosno uporedivi i kao takvi su pogodni za izvođenje analitičkih zaključaka. Koeficijenti revalorizacije za pojedine godine su za 2007=1,101 i za 2008=1,068 (RZS, 2009). Na osnovu ovih pojedinačnih koeficijenata dobijen je kumulativni koeficijent revalorizacije za period 31.12.2006-31.12.2008=1,176. U tabeli 53 dat je pregled procentualnih promena aktive učesnika na finansijskom tržištu Srbije u nominalnim i realnim iznosima.

*Tabela 53 – Procentualna promena aktive komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing u Srbiji*

Naziv institucije	promena aktive 2007/2006	realna promena aktive 2007/2006	promena aktive 2008/2007	realna promena aktive 2008/2007	realna promena aktive 2008/2006
<b>BANKE</b>					
AIK banka	104%	86%	7%	0%	85%
Alpha bank	34%	22%	15%	8%	32%
Banca intesa	56%	41%	28%	20%	70%
Banka poštanska štedionica	8%	-2%	27%	19%	17%
Credy banka	45%	32%	0%	-6%	24%
Čačanska banka	106%	87%	27%	19%	122%
Erste bank	65%	50%	30%	22%	83%
Eurobank EFG štedionica	34%	21%	47%	38%	68%
Findomestic banka	31%	19%	50%	40%	67%
Hypo Alpe-Adria-bank	19%	8%	-14%	-20%	-13%
Jubmes banka	9%	-1%	37%	28%	27%
Jugobanka jugbanka	-5%	-14%	9%	2%	-12%
KBC Banka	105%	86%	78%	66%	210%
Komercijalna banka	44%	31%	16%	9%	42%
Kosovsko metohijska banka	41%	28%	-8%	-14%	10%
Marfin bank	74%	58%	11%	4%	65%
Meridian bank-Credit Agricole	42%	29%	10%	3%	34%
Metals banka	96%	78%	1%	-6%	68%
Moskovska Banka	n/p	n/p	n/p	n/p	n/p
NLB Continental banka	9%	-1%	57%	47%	46%
Opportunity banka	n/p	n/p	94%	82%	n/p
OTP banka	43%	30%	37%	28%	67%
Piraeus bank	68%	53%	-11%	-17%	27%
Poljoprivredna banka Agrobanka	71%	55%	14%	6%	65%
Privredna banka Pančevo	10%	0%	5%	-2%	-2%
Privredna banka Beograd	39%	26%	60%	50%	89%
Procredit Banka	60%	45%	5%	-2%	43%
Raiffeisen banka	9%	-1%	2%	-4%	-5%
Société Générale banka	25%	13%	10%	3%	17%
Srpska banka	20%	9%	1%	-6%	3%
Unicredit bank	7%	-3%	23%	15%	11%
Univerzal banka	123%	102%	15%	7%	117%
Vojvodanska banka	29%	17%	45%	36%	59%
Volksbank	44%	31%	17%	10%	44%
<b>TOTAL BANKE</b>	<b>37%</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>37%</b>
<b>OSIGURANJA</b>					
AIG life osiguranje	n/p	n/p	n/p	n/p	n/p
AMS osiguranje	40%	27%	24%	16%	48%
AS neživotno osiguranje	n/p	n/p	n/p	n/p	n/p
Basler neživot	n/p	n/p	-3%	-10%	n/p
Basler život	n/p	n/p	4%	-2%	n/p
Credit Agricole life	-20%	-27%	48%	38%	1%
DDOR	9%	-1%	6%	-1%	-1%
Delta Generali osiguranje	60%	45%	28%	20%	75%

Naziv institucije	promena aktive 2007/2006	realna promena aktive 2007/2006	promena aktive 2008/2007	realna promena aktive 2008/2007	realna promena aktive 2008/2006
Delta generali reosiguranje	-21%	-29%	-15%	-20%	-43%
Dunav	8%	-2%	18%	10%	8%
Dunav-re	8%	-2%	31%	23%	20%
Energoprojekt garant	32%	20%	41%	32%	58%
Globos osiguranje	48%	34%	-61%	-64%	-51%
Grawe	75%	59%	32%	23%	96%
Merkur	n/p	n/p	34%	25%	n/p
Milenijum	21%	10%	16%	8%	19%
Sava osiguranje	44%	30%	21%	14%	48%
Sava osiguranje život	n/p	n/p	n/p	n/p	n/p
Takovo	20%	9%	19%	12%	22%
Triglav kopaonik	18%	7%	33%	25%	33%
Uniqa	32%	20%	0%	9%	31%
Uniqa neživotno osiguranje	n/p	n/p	123%	78%	n/p
Wiener reosiguranje	n/p	n/p	n/p	n/p	n/p
Wiener Stadtische osiguranje	87%	70%	32%	23%	109%
<b>TOTAL OSIGURANJA</b>	<b>21%</b>	<b>10%</b>	<b>39%</b>	<b>30%</b>	<b>43%</b>
<b>LIZING</b>					
EFG Leasing	440%	390%	72%	61%	690%
Hypo-Alpe-Adria leasing	39%	27%	37%	28%	62%
INTESA Leasing	177%	152%	-3%	-10%	128%
Lipaks	20%	9%	2%	-5%	4%
Meeridian leasing	n/p	n/p	182%	165%	n/p
NBG Lizing	n/p	n/p	213%	193%	n/p
NLB leasing	102%	84%	12%	5%	92%
OTP Leasing	-28%	-34%	-8%	-14%	-44%
Piraeus leasing	n/p	n/p	402%	370%	n/p
PORSCHE Leasing	4%	-6%	5%	-2%	-8%
Procredit leasing	57%	43%	45%	36%	94%
Raiffeisen leasing	15%	4%	6%	-1%	4%
S-Leasing	6%	-4%	9%	2%	-1%
Sogelease	214%	185%	109%	96%	460%
Unicredit leasing	39%	27%	-14%	-19%	2%
VB Leasing	56%	41%	51%	42%	100%
Zastava Istrabenz leasing	15%	4%	-6%	-12%	-8%
<b>TOTAL LIZING</b>	<b>43%</b>	<b>30%</b>	<b>27%</b>	<b>19%</b>	<b>54%</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>37%</b>	<b>25%</b>	<b>19%</b>	<b>11%</b>	<b>38%</b>
n/p - nema podataka, firma je naknadno osnovana					

Izvor: Sopstvene računice na osnovu tabele 53

Iz tabele 53 je već mnogo lakše videti do kakvih promena u aktivi društava koji posluju u finansijskom sektoru u Srbiji je došlo u periodu od tri poslovne godine. Očigledno je da je došlo do realnog rasta aktive od 38% na čitavom tržištu. Najmanji porast su ostvarile komercijalne banke u iznosu od 37%, dok su osiguranja rasla sa 43% a lizing kompanije sa 54%. Iz toga se može zaključiti da su društva za osiguranje i lizing imali brži

rast poslovanja na srpskom tržištu. Takav trend je normalan znajući da komercijalne banke i dalje čine oko 90% čitavog tržišta, te da su mnoga osiguravajuća i lizing društva tek u povoju. Samo 10 od 71 firmi koje posluju u ovom segmentu finansijskog tržišta su imale realan pad u vrednosti aktive. Sa druge strane 8 društava je imalo porast aktive veći od 100% u posmatranom periodu.

Dosadašnji pokazatelji i dalje potvrđuju sve prethodno navedene tvrdnje da je sektor finansijskih usluga u velikoj meri učestvovao u rastu ukupnog bruto domaćeg proizvoda Srbije. Kako bi definisali koje su to firme najviše doprinele rastu, nije dovoljno samo posmatrati procentualni rast aktive, već je neophodno i posmatrati promene njihovog učešća na tržištu, što je prikazano u tabeli 54.

*Tabela 54 – Tržišno učešće finansijskih institucija na tržištu komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing (u %)*

Naziv institucije	tržišno učešće 2006	tržišno učešće 2007	tržišno učešće 2008	promena TU 07/06	promena TU 08/07	Promena TU 08/06
Banca intesa	10,26%	11,64%	12,62%	1,38%	0,98%	2,36%
Eurobank EFG štedionica	5,16%	5,03%	6,25%	-0,13%	1,23%	1,10%
AIK banka	3,14%	4,68%	4,21%	1,54%	-0,47%	1,07%
<i>TOTAL LIZING</i>	5,49%	5,73%	6,12%	0,23%	0,40%	0,63%
Erste bank	1,88%	2,26%	2,48%	0,39%	0,22%	0,60%
Vojvođanska banka	3,80%	3,57%	4,37%	-0,23%	0,81%	0,58%
Univerzal banka	0,81%	1,32%	1,28%	0,51%	-0,04%	0,47%
KBC Banka	0,37%	0,55%	0,83%	0,18%	0,27%	0,46%
OTP banka	2,02%	2,11%	2,44%	0,09%	0,32%	0,42%
Čačanska banka	0,56%	0,84%	0,90%	0,28%	0,06%	0,34%
Poljoprivredna Agrobanka	1,67%	2,08%	2,00%	0,41%	-0,09%	0,32%
Hypo-Alpe-Adria leasing	1,64%	1,67%	1,93%	0,03%	0,26%	0,28%
Privredna banka Beograd	0,70%	0,71%	0,96%	0,01%	0,25%	0,26%
Komercijalna banka	8,38%	8,80%	8,62%	0,42%	-0,18%	0,24%
NBG Lizing	0,00%	0,09%	0,24%	0,09%	0,15%	0,24%
Opportunity banka	0,00%	0,14%	0,23%	0,14%	0,09%	0,23%
Metals banka	0,77%	1,11%	0,94%	0,33%	-0,17%	0,17%
NLB leasing	0,41%	0,61%	0,58%	0,20%	-0,04%	0,16%
Sogelease	0,05%	0,12%	0,21%	0,07%	0,09%	0,16%
<i>TOTAL OSIGURANJA</i>	4,13%	3,65%	4,28%	-0,48%	0,62%	0,15%
VB Leasing	0,31%	0,36%	0,46%	0,04%	0,10%	0,14%
Marfin bank	0,72%	0,92%	0,86%	0,20%	-0,05%	0,14%
EFG Leasing	0,03%	0,11%	0,16%	0,08%	0,05%	0,13%
Volksbank	3,01%	3,17%	3,14%	0,16%	-0,03%	0,13%
Uniqa neživotno osiguranje	0,00%	0,08%	0,13%	0,08%	0,05%	0,13%
Wiener Stadtische osiguranje	0,24%	0,33%	0,37%	0,09%	0,04%	0,12%
Procredit Banka	3,16%	3,68%	3,27%	0,53%	-0,42%	0,11%
Delta Generali osiguranje	0,41%	0,48%	0,52%	0,07%	0,04%	0,11%
NLB Continental banka	1,88%	1,50%	1,99%	-0,38%	0,49%	0,11%
Findomestic banka	0,51%	0,48%	0,61%	-0,02%	0,13%	0,11%

Naziv institucije	tržišno učešće 2006	tržišno učešće 2007	tržišno učešće 2008	promena TU 07/06	promena TU 08/07	Promena TU 08/06
Moskovska Banka	0,00%	0,00%	0,09%	0,00%	0,09%	0,09%
Piraeus leasing	0,00%	0,02%	0,08%	0,02%	0,06%	0,08%
Meeridian leasing	0,00%	0,03%	0,08%	0,03%	0,05%	0,08%
Grawe	0,18%	0,23%	0,26%	0,05%	0,03%	0,08%
INTESA Leasing	0,12%	0,24%	0,19%	0,12%	-0,04%	0,08%
Procredit leasing	0,11%	0,13%	0,16%	0,02%	0,03%	0,05%
AS neživotno osiguranje	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	0,02%	0,02%
Wiener reosiguranje	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	0,02%	0,02%
Basler neživot	0,00%	0,02%	0,02%	0,02%	0,00%	0,02%
Merkur	0,00%	0,02%	0,02%	0,02%	0,00%	0,02%
Sava osiguranje život	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	0,02%	0,02%
Basler život	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,01%
AIG life osiguranje	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,01%	0,01%
Sava osiguranje	0,09%	0,09%	0,10%	0,00%	0,00%	0,01%
AMS osiguranje	0,08%	0,08%	0,09%	0,00%	0,00%	0,01%
Energoprojekt garant	0,04%	0,03%	0,04%	0,00%	0,01%	0,01%
Triglav kopaonik	0,12%	0,10%	0,12%	-0,02%	0,01%	0,00%
Credit Agricole life	0,02%	0,01%	0,02%	-0,01%	0,00%	-0,01%
OTP Leasing	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,01%
Kosovsko metohijska banka	0,03%	0,03%	0,03%	0,00%	-0,01%	-0,01%
Uniq	0,16%	0,16%	0,15%	-0,01%	0,00%	-0,01%
Milenijum	0,07%	0,06%	0,06%	-0,01%	0,00%	-0,01%
Zastava Istrabenz leasing	0,05%	0,04%	0,03%	-0,01%	-0,01%	-0,02%
Dunav-re	0,14%	0,11%	0,12%	-0,03%	0,01%	-0,02%
Takovo	0,15%	0,13%	0,13%	-0,02%	0,00%	-0,02%
Jubmes banka	0,38%	0,31%	0,35%	-0,08%	0,05%	-0,03%
Credy banka	0,44%	0,47%	0,40%	0,03%	-0,07%	-0,05%
Delta generali reosiguranje	0,08%	0,05%	0,03%	-0,04%	-0,01%	-0,05%
Lipaks	0,24%	0,21%	0,18%	-0,03%	-0,03%	-0,06%
Meridian bank-Credit Agricole	1,85%	1,92%	1,78%	0,07%	-0,13%	-0,06%
Globos osiguranje	0,12%	0,13%	0,04%	0,01%	-0,09%	-0,08%
Unicredit leasing	0,32%	0,32%	0,23%	0,01%	-0,09%	-0,08%
PORSCHE Leasing	0,32%	0,24%	0,21%	-0,08%	-0,03%	-0,11%
Privredna banka Pančevo	0,45%	0,36%	0,32%	-0,09%	-0,04%	-0,13%
Piraeus bank	1,73%	2,13%	1,59%	0,39%	-0,54%	-0,14%
Alpha bank	3,09%	3,03%	2,94%	-0,06%	-0,09%	-0,15%
Srpska banka	0,69%	0,60%	0,51%	-0,09%	-0,09%	-0,18%
S-Leasing	0,69%	0,54%	0,50%	-0,16%	-0,04%	-0,20%
Jugobanka jugbanka	0,60%	0,41%	0,38%	-0,19%	-0,03%	-0,22%
Banka poštanska štedionica	1,45%	1,14%	1,22%	-0,31%	0,08%	-0,23%
Raiffeisen leasing	1,18%	0,99%	0,88%	-0,19%	-0,10%	-0,30%
DDOR	1,08%	0,86%	0,77%	-0,22%	-0,09%	-0,31%
Dunav	1,54%	1,21%	1,20%	-0,33%	-0,01%	-0,34%
Société Générale banka	4,29%	3,91%	3,63%	-0,38%	-0,28%	-0,67%
TOTAL BANKE	90,38%	90,62%	89,60%	0,25%	-1,02%	-0,78%
Unicredit bank	5,60%	4,37%	4,51%	-1,24%	0,15%	-1,09%
Hypo Alpe-Adria-bank	9,19%	7,98%	5,77%	-1,21%	-2,21%	-3,42%
Raiffeisen banka	11,80%	9,39%	8,11%	-2,41%	-1,28%	-3,69%

Iz tabele je vidljivo da su tri banke imale značajan porast učešća na tržištu, ali sa druge strane i tri banke su imala još veći pad učešća. Nekoliko društava za osiguranje i finansijski lizing je imalo povećanje koje ih postavlja na poziciju značajnih učesnika na celom tržištu, dok su dva najveća osiguravajuća društva DDOR i Dunav imali pad svog učešća. Vrlo je značajno da je u posmatranom periodu došlo do povećanja učešća svih lizing kompanija za 0,68% i svih osiguravajućih društava za 0,15%, što je pokazatelj da i pored velikog rasta bankarskog sektora, ostale firme na ovom tržištu postižu još bolje rezultate. Isto tako povećanje broja učesnika na tržištu je dovelo do smanjenja koncentracije firmi, odnosno do manje mogućnosti postojanja monopola na tržištu. Na kraju ove poslovne analize u tabeli 55. je prikazano ostvarivanje dobiti odnosno gubitka u poslovanju svih posmatranih firmi.

*Tabela 55 – Profitabilnost i povrat na aktivu finansijskih institucija na tržištu komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing (000 dinara)*

Naziv institucije	Dobit 31.12.2007.	ROA 2007	Dobit 31.12.2008.	ROA 2008
BANKE				
AIK banka	5.064.078	6,47%	6.038.097	7,24%
Alpha bank	228.822	0,45%	845.067	1,45%
Banca intesa	3.326.909	1,71%	6.408.697	2,56%
Banka poštanska štedionica	-1.310.812	-6,87%	1.315.779	5,42%
Credy banka	-206.502	-2,64%	-619.809	-7,91%
Čačanska banka	412.216	2,94%	268.374	1,51%
Erste bank	170.878	0,45%	333.922	0,68%
Eurobank EFG štedionica	1.426.249	1,70%	4.194.170	3,38%
Findomestic banka	-217.427	-2,69%	-175.481	-1,45%
Hypo Alpe-Adria-bank	1.526.978	1,14%	2.472.210	2,16%
Jubmes banka	556.064	10,86%	1.470.895	20,95%
Jugobanka jugbanka	52	0,00%	43	0,00%
KBC Banka	-322.006	-3,49%	-753.895	-4,60%
Komercijalna banka	2.916.093	1,98%	2.815.222	1,65%
Kosovsko metohijska banka	862	0,15%	803	0,15%
Marfin bank	-628.679	-4,09%	-1.182.480	-6,91%
Meridian bank-Credit Agricole	-1.241.476	-3,87%	-2.049.143	-5,79%
Metals banka	683.078	3,69%	-4.062.151	-21,80%
Moskovska Banka	no	no	-110.902	-6,55%
NLB Continental banka	404.345	1,61%	201.270	0,51%
Opportunity banka	-24.784	-1,07%	5.665	0,13%
OTP banka	1.042.325	2,95%	1.391.340	2,88%



<b>Naziv institucije</b>	<b>Dobit 31.12.2007.</b>	<b>ROA 2007</b>	<b>Dobit 31.12.2008.</b>	<b>ROA 2008</b>
Piraeus bank	-284.088	-0,80%	322.450	1,02%
Poljoprivredna banka Agrobanka	-2.093.101	-6,00%	516.259	1,30%
Privredna banka Pančevo	9.349	0,16%	-234.632	-3,72%
Privredna banka Beograd	178.946	1,51%	123.518	0,65%
Procredit Banka	501.073	0,81%	541.010	0,83%
Raiffeisen banka	4.515.856	2,87%	6.962.749	4,33%
Société Générale banka	1.573.419	2,41%	2.188.678	3,04%
Srpska banka	20.082	0,20%	36.736	0,36%
Unicredit bank	2.044.531	2,80%	3.131.827	3,50%
Univerzal banka	556.247	2,52%	1.004.365	3,96%
Vojvođanska banka	2.053.093	3,44%	615.729	0,71%
Volksbank	335.654	0,63%	940.710	1,51%
<i>TOTAL BANKE</i>	<i>23.218.324</i>	<i>1,53%</i>	<i>34.957.092</i>	<i>1,97%</i>
<b>OSIGURANJA</b>				
AIG life osiguranje	no	no	-13.075	-5,68%
AMS osiguranje	- 24.880	-1,78%	70.729	4,07%
AS neživotno osiguranje	no	no	440	0,09%
Basler neživot	- 27.854	-7,12%	-13.431	-3,56%
Basler život	- 10.817	-4,37%	-6.726	-2,61%
Credit Agricole life	- 59.760	-28,22%	-30.779	-9,84%
DDOR	168.825	1,17%	41.904	0,27%
Delta Generali osiguranje	853.990	10,59%	129.911	1,26%
Delta generali reosiguranje	184.145	22,92%	22.651	3,31%
Dunav	410.608	2,03%	1.400.734	5,88%
Dunav-re	242.500	13,48%	285.485	12,09%
Energoprojekt garant	112.640	19,68%	189.040	23,46%
Globos osiguranje	101.291	4,56%	474.183	54,99%
Grawe	71.734	1,85%	139.612	2,74%
Merkur	- 48.392	-18,65%	-49.477	-14,24%
Milenijum	28.394	2,61%	29.294	2,33%
Sava osiguranje	3.171	0,20%	34.619	1,83%
Sava osiguranje život	no	no	11.568	3,75%
Takovo	58.173	2,60%	19.240	0,72%
Triglav kopaonik	-103.802	-5,93%	11.560	0,50%
Uniq	- 251.814	-9,71%	-84.870	-2,80%
Uniq neživotno osiguranje	- 111.157	-8,18%	-216.495	-8,37%
Wiener reosiguranje	no	no	-589	-0,13%
Wiener Stadtische osiguranje	- 95.987	-1,73%	-28.441	-0,39%

Naziv institucije	Dobit 31.12.2007.	ROA 2007	Dobit 31.12.2008.	ROA 2008
TOTAL OSIGURANJA	1.501.008	2,46%	2.417.087	2,85%
LIZING				
EFG Leasing	-8.781	-0,47%	n/p	n/p
Hypo-Alpe-Adria leasing	1.224.045	4,37%	360.336	0,94%
INTESA Leasing	-136.244	-3,44%	n/p	n/p
Lipaks	122.875	3,44%	n/p	n/p
Meeridian leasing	-7.623	-1,37%	-35.194	-2,23%
NBG Lizing	-48.050	-3,22%	-2.824	-0,06%
NLB leasing	105.894	1,03%	100.719	0,88%
OTP Leasing	-6.857	-7,43%	-3.123	-3,68%
Piraeus leasing	-17.071	-5,43%	-49.359	-3,13%
PORSCHE Leasing	35.089	0,86%	n/p	n/p
Procredit leasing	-2.748	-0,13%	20.565	0,65%
Raiffeisen leasing	227.293	1,38%	143.652	0,82%
S-Leasing	-16.129	-0,18%	-282.286	-2,87%
Sogelease	-2.916	-0,15%	-23.530	-0,57%
Unicredit leasing	33.682	0,62%	n/p	n/p
VB Leasing	53.872	0,90%	3.513	0,04%
Zastava Istrabenz leasing	8.616	1,34%	15.605	2,58%
TOTAL LIZING	1.564.947	1,63%	1.983.841	1,63%
UKUPNO	26.284.279	1,57%	39.358.020	1,98%
n/p – podaci još nisu dostupni, no – firma još nije bila registrovana				

*Izvor: NBS, agencija za privredne registre-finansijski pokazatelji i sopstvene računice*

Iz tabele 55 se vidi da je opšta stopa profitabilnosti celog sektora dosta niska. Iako je došlo do značajnog porasta u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu, može se zaključiti da je nivo ROA od 1,57% odnosno 1,98% veoma nizak. To se pre svega može objasniti značajnim porastom nivoa aktive, odnosno povećanja nivoa prihoda koji je prisutan u ovom sektoru već nekoliko godina, o čemu je bilo reči u poglavlju 4.3.

### *10.3.1. Uticaj stranog kapitala na poslovanje*

Jedna od ideja vodilja ovog rada jeste da privlačenje stranih multinacionalnih kompanija unapređuje poslovanje u Srbiji. Iz tog razloga u narednim tabelama će se analizirati poslovanje finansijskih institucija u zavisnosti od nivoa stranog vlasništva.

U tabeli 56 je prikazan procenat stranog vlasništva analiziranih finansijskih institucija u Srbiji. Treba obratiti pažnju da se kao strani suvlas-

nik/vlasnik smatra i sve domaće firme koje su u vlasništvu stranaca. U tom pogledu ovi podaci se razlikuju od podataka Narodne banke Srbije, koji su korišćeni u tabeli 26 u glavi 4.

Tabela 56 – Procenat stranog vlasništva na tržištu komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing

Naziv institucije	%	Naziv institucije	%	Naziv institucije	%
<b>BANKE</b>		<b>OSIGURANJA</b>		<b>LIZING</b>	
AIK banka	60%	AIG life osiguranje	100%	EFG Leasing	100%
Alpha banka	100%	AMS osiguranje	36%	Hypo-Alpe-Adria leasing	100%
Banca intesa	100%	AS neživotno osiguranje	100%	INTESA Leasing	100%
Banka poštanska štedionica	1%	Basler neživot	100%	Lipaks	0%
Credy banka	3%	Basler život	100%	Meridian leasing	100%
Čačanska banka	40%	Credit Agricole life	100%	NBG Lizing	100%
Erste bank	100%	DDOR	85%	NLB leasing	100%
Eurobank EFG štedionica	100%	Delta Generali osiguranje	50%	OTP Leasing	100%
Findomestic banka	100%	Delta generali reosiguranje	50%	Piraeus leasing	100%
Hypo Alpe-Adria-bank	100%	Dunav	25%	PORSCHE Leasing	100%
Jubmes banka	50%	Dunav-re	25%	Procredit leasing	100%
Jugobanka jugbanka	0%	Energoprojekt garant	3%	Raiffeisen leasing	100%
KBC Banka	100%	Globos osiguranje	6%	S-Leasing	100%
Komercijalna banka	30%	Grawe	100%	Sogelease	100%
Kosovsko metohijska banka	0%	Merkur	100%	Unicredit leasing	100%
Marfin bank	100%	Milenijum	100%	VB Leasing	100%
Meridian bank-Credit Agricole Group	100%	Sava osiguranje	98%	Zastava Istrabenz leasing	95%
Metals banka	70%	Sava osiguranje život	98%		
Moskovska Banka	100%	Takovo	24%		
NLB Continental banka	100%	Triglav kopaonik	100%		
Opportunity banka	100%	Uniqa	100%		
OTP banka	100%	Uniqa neživotno osiguranje	100%		
Piraeus bank	100%	Wiener reosiguranje	100%		
Poljoprivredna banka Agro-banka	30%	Wiener Stadtische osiguranje	100%		
Privredna banka Pančevo	1%				
Privredna banka Beograd	65%				
Procredit Banka	100%				
Raiffeisen banka	100%				
Société Générale banka	100%				
Srpska banka	0%				
Unicredit bank	100%				
Univerzal banka	36%				
Vojvodanska banka	100%				
Volksbank	100%				

Izvor: Narodna banka Srbije, Centralni registar HoV

U tabeli 57 su analizirani podaci o aktivni iz prethodnih tabela ovog poglavlja sa uključivanjem procentualnog vlasništva stranih investitora, čime se može ustanoviti koliki je uticaj stranog kapitala na poslovanje, gde se

za procenat stranog vlasništva uzimaju podaci iz tabele 58, na taj način što se za sve posmatrane godine koristi isti procenat vlasništva. Iako u stvarnosti nije bio ovakav slučaj, ovakvim pristupom se može videti koliko bi današnji procenat stranog vlasništva imao aktive u vlasništvu u dve prethodne godine.

*Tabela 57 – Iznosi aktive grupacija finansijskih institucija u Srbiji*

	Ukupno (mil. dinara)			U stranom vlasništvu 2008. (mil. dinara)			% ukupne aktive u stranom vlasništvu		
	Aktiva 06	Aktiva 07	Aktiva 08	Aktiva 06	Aktiva 07	Aktiva 08	2006	2007	2008
Banke	1.103.013	1.516.313	1.776.919	938.924	1.272.739	1.497.521	85,1%	83,9%	84,3%
Osig.	50.407	61.129	84.807	26.172	32.743	52.603	51,9%	53,6%	62,0%
Lizing	67.062	95.818	121.465	64.070	92.216	117.812	95,5%	96,2%	97,0%
UKUPNO	1.220.483	1.673.260	1.983.192	1.029.165	1.397.697	1.667.935	84,3%	83,5%	84,1%

*Izvor: Tabela 52 i 56*

Na osnovu podataka iz tabele 57 se može doći do značajnog broja zaključaka. Aktiva u vlasništvu stranih investitora u Srbiji nominalno ima značajan porast. Međutim kada se upoređi procentualno učešće u ukupnoj aktivi svih finansijskih institucija u Srbiji vidi se da je čak došlo i do pada o 0,2% za period od 2 godine sa 84,3% na 84,1%. Kako je u posmatranom periodu došlo do osnivanja 13 novih firmi koje posluju u ovom sektoru, koje su sve u 100% stranom vlasništvu, može se zaključiti da je u stvarnosti deo vlasništva koji se nalazi u domaćim rukama poslovao veoma dobro, čak i bolje od stranih. Pošto je veoma dobro poznato da je pre početka tranzicije ovaj sektor privrede Srbije bio veoma negativan u poslovanju i da je većina banaka i osiguranja poslovala sa veoma lošim finansijskim pokazateljima, logičan je zaključak da su preostale firme, odnosno delovi firmi u domaćem vlasništvu značajno promenile način svog poslovanja.

Kao što je u prethodnom delu, u kome se govorilo o stranim ulaganjima, zaključeno da je pored nominalnog privlačenja stranih investicija, za privredu zemlje neophodno da strani ulagači koji ulože svoj kapital u zemlju obezbede i prelivanje svojih znanja i veština na preostali deo privrednih sektora u kome posluju, to se može reći da je u Srbiji u velikoj meri došlo do prelivanja znanja i veština stranih multinacionalnih kompanija koje su uložile svoja sredstva u Srbiju u ovoj grani privrede. Kao direktna posledica poboljšanog načina poslovanja finansijskih institucija u zemlji, došlo je do osnivanja potpuno novih firmi u delatnostima kao što su finansijski lizing i dobrovoljna penzijska osiguranja. Obezbeđenjem pozitivnog investicionog okruženja je došlo do daljeg povećanja stranih ulaganja u ovoj

grani kroz otvaranje novih firmi i kroz daljnju privatizaciju državnog sektora, čime je ostvaren virtuelni ciklus stranih ulaganja, koji je bio osnov analize u poglavlju 7.4.

U prilog tome ide i analiza profitabilnosti poslovanja finansijskih institucija u periodu 2007-2008. godina sa osvrtom na učešće stranog vlasništva u ostvarivanju tog profita. U tabeli 58 je prikazano kretanje ukupne dobiti i dobiti stranih ulagača, kao i povrat na aktivu u navedenom periodu.

*Tabela 58 - Iznosi dobiti grupacija finansijskih institucija u Srbiji*

	Ukupno		U stranom vlasništvu		% ukupne dobiti stranih ulagača		ROA ukupno		ROA stranih ulagača	
	Dobit 2007	Dobit 2008	Dobit 2007	Dobit 2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Banke	23.218	34.957	20.935	29.339	90,2%	83,9%	1,53%	1,97%	1,64%	1,96%
Osiguranja	1.501	2.417	234	380	15,6%	15,7%	2,46%	2,85%	0,71%	0,72%
Lizing	1.565	1.984	1.442	1.828	92,1%	92,1%	1,63%	1,63%	1,56%	1,55%
UKUPNO	26.284	39.358	22.611	31.547	86,0%	80,2%	1,57%	1,98%	1,62%	1,89%

*Izvor: Tabele 52,53,54 i 55*

Podaci iz tabele 58 podjednako idu u prilog tvrdnji da domaće vlasništvo u finansijskim institucijama podjednako profitabilno posluje kao i strano. Ukoliko posmatramo tržište osiguranja, onda je profitna stopa domaćih vlasnika daleko veća nego kod inostranih u obe analizirane godine.

Može se zaključiti da je poslovanje finansijskih institucija u Srbiji sve kvalitetnije, da se veoma brzo povećava vrednost aktive, kao i da sve firme, bez obzira na vrstu vlasništva podjednako kvalitetno upravljaju svojim poslovanjem.

#### **10.4. Zaposleni u finansijskim institucijama u Srbiji**

Kao što je već više puta pominjano, u Srbiji ne postoji institucija koja se bavi praćenjem ljudskih resursa. Iz tog razloga jedini pokazatelji koji su analizirani su bili broj zaposlenih i kretanje zarada. U ovom poglavlju će se analizirati kretanje broja zaposlenih u finansijskim institucijama koje posluju na tržištu.

U tabeli 59 je prikazano kretanje broja zaposlenih po firmama i po grupama institucija.

Tabela 59 – kretanje broja zaposlenih u finansijskim institucijama komercijalnih banaka, društava za osiguranje i finansijski lizing

Redni broj	Naziv institucije	2006	2007	2008
1	AIK banka Niš	271	348	448
2	Alpha bank	1.342	1.421	1.673
3	Banca Intesa	2.357	2.982	3.027
4	Banka poštanska štedionica	1.416	1.415	1.465
5	Credy banka Kragujevac	762	774	707
6	Čačanska banka	295	319	397
7	Erste bank	902	934	1.009
8	Eurobank EFG štedionica	1.370	1.385	1.535
9	Findomestic banka	277	342	344
10	Hypo-Alpe Adria bank	643	765	853
11	JUBMES banka	107	112	116
12	Jugobanka jugbanka Kosovska Mitrovica	54	58	74
13	KBC banka	356	382	625
14	Komercijalna banka	2.856	3.021	3.209
15	Kosovsko Metohijska banka Zvečan	80	83	89
16	Marfin Bank	307	314	455
17	Meridian bank - Credit Agricole group NS	929	957	1037
18	Metals banka NS	429	548	657
19	Moskovska banka	0	0	41
20	NLB banka	876	919	946
21	Opportunity banka NS	53	65	97
22	OTP banka NS	446	1.127	1141
23	Piraeus bank	283	453	577
24	Poljoprivredna banka Agrobanka	764	824	883
25	Privredna banka Pančevo	389	349	332
26	Privredna banka Beograd	233	293	356
27	Procredit bank	1.238	1.534	2013
28	Raiffeisen banka	1.517	1.917	2211
29	Societe Generale banka	785	986	1146
30	Srpska banka	370	371	381
31	Unicredit bank	611	710	923
32	Univerzal banka	349	394	456
33	Vojvodanska banka	2.408	2.387	2620
34	Volksbank	244	355	481
	<b>BANKE UKUPNO</b>	<b>20.552</b>	<b>23.641</b>	<b>26.317</b>
1	Globos osiguranje	n/p	51	48
2	Wiener Stadtische osiguranje	n/p	763	893
3	AMS osiguranje	n/p	392	411
4	Basler život	n/p	4	8
5	Basler neživot	n/p	9	16
6	Credit Agricole life	n/p	12	11
7	DDOR	2212	2277	2178
8	Delta Generali osiguranje	n/p	1313	1862
9	Dunav	2110	1995	2056

Redni broj	Naziv institucije	2006	2007	2008
10	Energoprojekt garant	n/p	10	10
11	Grawe	n/p	160	189
12	Merkur	n/p	26	12
13	Milenijum	n/p	243	248
14	Sava osiguranje	n/p	276	328
15	Takovo	n/p	357	465
16	Triglav kopaonik	n/p	391	545
17	Uniqa	n/p	341	654
18	Uniqa neživotno osiguranje	n/p	600	1060
19	Delta generali reosiguranje	n/p	5	7
20	Dunav-re	n/p	23	26
21	AS neživotno osiguranje	n/p	0	5
22	Sava osiguranje život	n/p	0	1
23	Wiener reosiguranje	n/p	0	1
24	AIG life osiguranje	n/p	0	1
	<b>OSIGURANJA UKUPNO</b>	<b>6908</b>	<b>9.248</b>	<b>11.035</b>
1	EFG Leasing	n/p	13	18
2	Unicredit leasing	n/p	18	27
3	Hypo-Alpe-Adria leasing	n/p	95	118
4	INTESA Leasing	n/p	24	30
5	OTP Leasing	n/p	4	7
6	Lipaks	n/p	13	17
7	NLB leasing	n/p	20	21
8	PORSCHE Leasing	n/p	14	19
9	Procredit leasing	n/p	28	41
10	Raiffeisen leasing	n/p	77	90
11	S-Leasing	n/p	35	33
12	Sogelease	n/p	10	14
13	NBG Lizing	n/p	29	22
14	VB Leasing	n/p	37	43
15	Zastava Istrabenz leasing	n/p	8	8
16	Meridian leasing	n/p	8	13
17	Piraeus leasing	n/p	11	15
	<b>LIZING UKUPNO</b>	<b>388</b>	<b>444</b>	<b>536</b>
	<b>DPF</b>	<b>73</b>	<b>166</b>	<b>191</b>
	<b>T O T A L</b>	<b>27.921</b>	<b>33.499</b>	<b>38.079</b>
n/p - nema dostupnih podataka				

*Izvor: Narodna banka Srbije, Agencija za privredne registre*

Na osnovu podataka iz gornje tabele može se videti da postoji kontinuirani rast broja zaposlenih u finansijskim institucijama. U veoma malo broju institucija, kao što su DDOR i Dunav osiguranje, u posmatranom periodu je došlo do pada broja zaposlenih, što se može posmatrati u kontekstu promene vlasničke strukture. U tabeli 60 su prikazani sumarni podaci po grupacijama ovih institucija.

*Tabela 60 – Zaposleni po grupama finansijskih institucija*

Grupacija	broj zaposlenih			učešće u ukupnom broju			rast broja zaposlenih		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2007/2006	2008/2007	2008/2006
Banke	20552	23641	26317	73,6%	70,6%	69,1%	15,0%	11,3%	28,1%
Osiguranja	6908	9248	11035	24,7%	27,6%	29,0%	33,9%	19,3%	59,7%
Lizing	388	444	536	1,4%	1,3%	1,4%	14,4%	20,7%	38,1%
DPF	73	166	191	0,3%	0,5%	0,5%	127,4%	15,1%	161,6%
Ukupno	27921	33499	38079	100,0%	100,0%	100,0%	20,0%	13,7%	36,4%

*Izvor: Tabela 59, sopstvene računice*

Po podacima iz tabele vidi se da postepeno dolazi do promene raspodele zaposlenih u finansijskim institucijama. Učešće osiguravajućih društava se povećava, dok se učešće banaka smanjuje. To je još jedan dobar znak da se bankocentričnost finansijskog sistema polako smanjuje, i da je za očekivati da se takav trend nastavi i u budućnosti sa uvođenjem novih institucija kao što su dobrovoljni penzijski fondovi. Ako se posmatra porast broja zaposlenih, kao što je već rečeno, on je svuda prisutan, iako je najveći porast ostvaren baš u najnovijim firmama, odnosno u DPF.

Poređenjem podataka iz tabele 60 i podataka iz tabele 51 i tabele 52 dolazimo do veoma zanimljivih pokazatelja koji su prikazani u tabeli 61.

*Tabela 61 – Uporedni pregled realnog porasta aktive i broja zaposlenih u grupacijama finansijskih institucija u Srbiji*

	2007/2006		2008/2007		2008/2006	
	zap.	akt.	zap.	akt.	zap.	akt.
Banke	15,0%	24,8%	11,3%	9,7%	28,1%	37,0%
Osiguranje	33,9%	10,1%	19,3%	29,9%	59,7%	43,1%
Lizing	14,4%	29,8%	20,7%	18,7%	38,1%	54,0%
Ukupno	20,0%	24,5%	13,7%	11,0%	36,4%	38,2%

*Izvor: Sopstveni podaci*

Vidljivo je da je promena aktive u velikoj korelaciji sa porastom broja zaposlenih u svim grupacijama, a posebno u ukupnim brojevima. Dok je kod banaka povećanje broja zaposlenih praćeno u istoj godini, to je kod osiguranja povećanje broja zaposlenih dovelo do povećanja aktive u narednoj godini, a kod lizing kompanija je povećanje aktive dovodilo do većeg povećanja zaposlenosti u narednoj godini. Iako je ovo kratak vremenski period za potvrđivanje navedenih trendova, to je još jedan od pokazatelja da je sektor finansijskih usluga u najvećoj meri zasnovan na znanju, odnosno na ljudskim resursima.



# 11.

---

---

## Istraživanje ulaganja u ljudske resurse u prethodnom periodu

U ovom poglavlju se opisuje empirijsko istraživanje koje je sprovedeno u finansijskim institucijama koje posluju u Srbiji. Kako je već pominjano, u Srbiji ne postoji sistem kontinuiranog praćenja ulaganja u ljudske resurse, iako je to, kao što je opisano u glavi 3. u svetu praksa već više od 10 godina. Iz tog razloga je korišćen *Cranet* model upitnika koji je u manjoj meri prilagođen za ovo pionirsko istraživanje u oblasti ljudskih resursa u Srbiji.

### 11.1 . Predmet i cilj istraživanja

U dinamičnom i neizvesnom poslovnom ambijentu stepen uspeha preduzeća uslovljen njegovom sposobnošću da razume, prihvati i blagovremeno reaguje na prednosti i pretnje spoljnog i unutrašnjeg okruženja, što se najpreciznije meri kriterijumom konkurentnosti. Konkurentnost se postiže blagovremenom spoznajom budućih šansi i osposobljavanjem zaposlenih u organizaciji da prestignu konkurenciju. Nivo osposobljenosti zaposlenih se postiže podizanjem kvaliteta ljudskih resursa. Time se ne samo obezbeđuje rast profitabilnosti već i produžava njegova vitalnost, obzirom da je u njima samima akumuliran profitabilni potencijal. Dugoročna profitabilnost, dakle pretpostavlja uspešno održavanje kvaliteta ljudskih resursa preduzeća čiju osnovu predstavlja pravovremeno i usmerno ulaganje u njih.

Ovde se analizira finansijska industrija Srbije koja je pokazana kao jedna od najdinamičnijih u celoj privredi. U fokusu istraživanja je valorizacija i adekvatno uspostavljanje relacije između ulaganja u ljudske resurse i rezultata poslovanja.

Imajući u vidu karakter i značaj naznačenog predmeta istraživanja, osnovni cilj jeste da se identifikuju značaj, ciljevi i sadržina ulaganja u ljudske resurse u finansijskoj industriji Srbije. Na osnovu pokazatelja iz finansijske industrije moguće je formirati model ulaganja u ljudske resurse koji je moguće primeniti i u ostalim granama privrede.

Pošto u Srbiji nisu dostupni podaci o nivou ulaganja u ljudske resurse, kao ni o kvalitetu službi za upravljanje ljudskim resursima, jedan od ciljeva ovog istraživanja je i da se uporede dobijeni rezultati i provjeri povezanost pojedinih karakteristika formiranog „Indeksa ljudskih resursa“ u finansijskim institucijama. U tom smislu su pitanja korišćena u istraživanju podeljena u 9 grupacija na takav način da se može meriti međusobna zavisnost, kao i korelacija sa rezultatima poslovanja kao što su kretanje aktive, profitabilnost, ROA i promene zaposlenosti.

## 11.2 Instrument i uzorak istraživanja

Upitnik primenjen kao instrument istraživanja, sastavljen je u vidu pitanja višestrukog izbora i obuhvata 30 pitanja podeljenih u nekoliko oblasti koje su povezane sa problemom, a to su:

- pitanja u vezi sa veličinom organizacije
- pitanja u vezi sa politikom obuke
- pitanja koja se odnose na mogućnost kvalitetne procene potreba za obukom
- pitanja vezana za kvalitet službi za ljudske resurse
- pitanja u vezi sa politikom zapošljavanja, posebno rukovodećih struktura
- pitanja u vezi sa godinama starosti zaposlenih
- pitanja koja analiziraju ulogu i značaj sindikata
- pitanja o broju manuelnih i diplomiranih zaposlenih

Istraživanjem je obuhvaćeno 16 institucija, od kojih je 11 banaka, 3 društva za osiguranje i 2 lizing kompanije. Uzorak istraživanja se može smatrati slučajnim pošto su upitnici dostavljeni u 50 od 71 institucije koje posluju u ovom sektoru u Srbiji. Od 50 kontaktiranih institucija, 2 su odbile da dostave podatke zbog neslaganja uprave, dok 33 nisu dostavile nikakav odgovor i pored potvrde o primljenom upitniku. Ovakav uzorak je vrlo reprezentativan pošto aktiva ispitanih firmi čini 32% ukupne aktive svih firmi u populaciji i predstavlja 33% svih zaposlenih, što se može videti u tabeli 62.

*Tabela 62 – Podaci o ispitanicima u istraživanju*

	<b>Aktiva 2008 (mil. din)</b>	<b>Broj zaposlenih 2008</b>
Populacija	1,983,192	38,079
Uzorak	642,167	12,681
% populacije	32,4%	33,3%

*Izvor: ranije tabele*

### 11.3 Rezultati istraživanja

Kako je već napomenuto pitanja su grupisana u devet celina. Od trideset pitanja tri pitanja spadaju u kontrolna, i imala su za cilj isključivo proveravanje kvaliteta odgovorenih pitanja. Tri poslednja pitanja u upitniku su lična pitanja i ne tiču se samog istraživanja, već služe isključivo kao dopuna podataka koja za cilj ima pravljenje dugoročne baze podataka. Na osnovu rezultata, a po uzoru na **Cranet** model koji je opisan u 4. poglavlju, iz devet celina oformljen je HRI (indeks ljudskih resursa) na sledeći način. Pitanja pod brojevima 5, 6, 7, 9, 10, 14, 17, 20, 23 i 24 su vrednovana do 0.5 poena. Pitanje broj 15 zbog svog značaja nosi maksimalno 2 poena. Ostala pitanja su vrednovana do 1 poen. Na ovaj način HRI može da se kreće u rasponu od 0-20 poena. U tabeli 63 su prikazani rezultati istraživanja.

Tabela 63 – Rezultati istraživanja i ocena HRI indeksa

Grupa pitanja (brojevi pitanja)	Veličina firme (1)	Politika obuke (8,18,19,22)	Potrebe za obukom (11,12,13)	Nivo kvaliteta HR službe (5,6,7,9,10,14,17,20,21)	Interno regrutovanje (15)	Godine starosti (3)	Sindikati (23,24,25)	Manuelni radnici (2)	Diplomirani (4)	TOTAL
maks bodova Firma	1	4	3	5	2	1	2	1	1	20
A	1	2,7	1,7	3,8	2	0,8	0,2	1	0,5	13,7
B	1	2,8	2,2	3	1	0,9	0,3	1	0,6	12,8
C	1	3,8	1,7	3,4	1	1	0,7	1	0,3	13,9
D	1	1,9	0,7	1,8	2	0,7	1,4	0,8	0,3	10,6
E	1	3	1,4	4,4	1	0,6	0,3	0,3	0,2	12,2
F	0,3	1,4	0,5	1,3	0	0,5	0,2	1	0,5	5,7
G	1	3	2,3	4	2	0,7	0,5	0,9	0,5	14,9
H	1	4	2,1	4,6	2	0,6	1,9	1	0,6	17,8
I	0,3	2	0,9	1,5	2	1	0,4	1	0,4	9,5
J	1	2	2	4	2	0,7	2	0,7	0,4	14,8
K	1	2	1,7	2,2	2	0,7	1,2	0,6	0,3	11,7
L	1	2,5	1,6	3,2	0	0,8	0,2	0,9	0,3	10,5
M	1	1,5	2,1	2,6	1	0,7	0,3	0,9	0,4	10,5
N	1	3	2,5	4	2	0,8	0,9	0,8	0,3	15,3
O	0,6	3,1	2,4	4,1	2	0,9	0,1	0,9	0,5	14,6
P	1	2,2	2,1	2,8	2	1	0,3	0,9	0,5	12,8
Prosek	0,9	2,6	1,7	3,2	1,5	0,8	0,7	0,9	0,4	12,6

U prvoj koloni su prikazani rezultati koji se odnose na veličinu firme. S obzirom na raspon zaposlenih koji je ponuđen među odgovorima, vidi se da je 12 firmi veće od 250 zaposlenih. Ovo pitanje je vrednovano sa mak-

simalno 1 poen, iz razloga što je za firme koje imaju manje od 50 zaposlenih, teško za očekivati da se može oformiti kvalitetna služba ljudskih resursa.

Druga kolona predstavlja veoma bitnu celinu, pošto sadrži pitanja koja analiziraju da li firma ima normativna akta koja obezbeđuju kvalitetan rad i odnose sa zaposlenima; iznose koji se ulažu u obuku i razvoj; vreme koje se provodi na obuci kao i što analizira metode razvoja karijere. Samo jedna od svih analiziranih firmi ima maksimalnih 4 poena u ovoj celini, a prosek od 2,6 govori da je politika obuke na dosta visokom nivou, ali da ima još prostora za dodatno unapređenje.

U trećoj koloni su pitanja koja analiziraju koliko firma ima kvalitetno postavljen sistem koji može da omogući pravilno definisanje potreba za obukom. Prosečna ocena 1,7 od maksimalnih 3 pokazuje da u ovoj oblasti firme nisu ispunile sve preuslove da se obezbedi postojanje takvog sistema da se mogu kvalitetno analizirati potrebe za obukom. Niti jedna od analiziranih firmi nema HR informacioni sistem koji je integrisan u neki širi informacioni sistem. Ovo je dosta neuobičajeno, pošto postoje mnoge firme u Srbiji koje su uvele takve sisteme.

U četvrtoj koloni se nalazi celina koja nosi najveći broj poena u indeksu, a tiče se prevashodno kvaliteta službe za ljudske resurse. Sa ocenom 3,2 od maksimalnih 5 analizirane firme su dosta dobro formirale svoje službe za HR, iako postoji nekoliko firmi koje imaju niske ocene.

Sledeća celina uključuje pitanje internog regrutovanja. Ukoliko firma ima dobar sistem razvoja ljudskih resursa i planiranja karijere, onda je sigurno da postoji mogućnost da se najviši rukovodioci u firmi regrutuju interno. Osim u dve firme, sve ostale regrutuju bar jedan deo svog rukovodstva interno.

Naredna kolona pokazuje procenat zaposlenih koji su mlađi od 45 godina. Kao što je već pominjano u poglavlju 2.1 i prikazano na grafikonu 4, starije osobe ostvaruju mnogo niži nivo povrata na ulaganje u ljudske resurse. Iz tog razloga, i ovo pitanje nosi maksimalnih 1 poen, ukoliko firma nema zaposlene koji su stariji od 45 godina. Istraživanje je pokazalo da u uzorku postoje 3 takve firme, dok je prosečan broj zaposlenih koji su mlađi od 45 godina 80%. U poređenju sa ostalim granama privrede u Srbiji, može se reći da je ovo veoma kvalitetan potencijal za napredovanje.

Celina koja analizira sindikate je veoma bitna, kao što je pokazano u poglavlju 5.3. U ovoj kategoriji, prosek ispitanika je veoma nizak i iznosi 0,7 od maksimalnih 2 poena. Razlog za postojanje velikog broja firmi

koje nemaju organizovane sindikate, niti koriste kvalitetne metode za komunikaciju sa zaposlenima jeste u tome što veliki broj firmi postoji tek nekoliko godina, i nije došlo do formiranja interesnih grupa unutar njih sa jedne strane, dok sa druge strane, postoji veliki pritisak poslodavaca da se radnici ne organizuju u sindikate, osim kod firmi koje su privatizovane i koje su nasledile organizovane sindikate iz prethodnog sistema.

Kolona koja pokazuje procenat manuelnih radnika u stvari pokazuje procenat zaposlenih koji nisu manuelni radnici. I ovo pitanje nosi jedan poen, pošto manuelni radnici spadaju u onu kategoriju zaposlenih koji ostvaruju veoma nizak povrat na ulaganje u ljudske resurse iz prostog razloga što njihov rad ne zahteva kvalifikacije.

U poslednjoj celini je pitanje koje se tiče procenta visokoobrazovanih ljudi u firmama, koji je u analiziranim firmama veoma visok i iznosi u proseku 40%

U poslednjoj koloni je pokazan HRI indeks. Ocene se kreću u rasponu od 5,7 do 17,8, sa prosečnom ocenom od 12,6. Takav raspon sa dosta velikim varijacijama omogućava da se kvalitetno pristupi izradi Spearmanovih koeficijenata korelacije, o čemu će biti reči u narednom poglavlju.

#### 11.4. Korelacija ulaganja u ljudske resurse i rezultata poslovanja

U korelacionoj analizi korišćena su dva metoda: Pearsonova korelacija i Spearmanov koeficijent korelacije. Koeficijent korelacije pokazuje stepen kvantitativnog slaganja varijabiliteta dvaju slučajnih promenljivih.

Pearson-ov koeficijent se računa na sledeći način:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n y_i \right)^2}} \quad (2)$$

gde je:

$r$  – koeficijent korelacije

$x_i, y_i$  – opservirane vrednosti varijabli čiju korelaciju testiramo

$n$  – broj opservacija

Spearmanov koeficijent korelacije se računa na sledeći način:

$$r_s = 1 - 6 \sum_{i=1}^n \frac{d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (3)$$

Gde je gdje je  $d$  razlika vrednosti rangova dve varijable, a  $n$  je broj različitih serija.

Tabela 64 – Korelacija devet celina HRI indeksa

		Politika obuke	Potrebe	Kvalitet HR službe	Regrutovanje	Starost	Sindikati	Manuelni	Diplomirani
Veličina firme	PC <sup>1</sup>	,347	,513*	,534*	,142	-,026	,339	-,262	-,166
	Sig. (2-tailed)	,188	,042	,033	,600	,923	,199	,326	,538
	SCC <sup>2</sup>	,239	,283	,364	,025	-,086	,415	-,303	-,172
	Sig. (2-tailed)	,373	,289	,166	,925	,751	,110	,254	,525
Politika obuke	PC		,523*	,748**	,256	,204	,204	,001	,082
	Sig. (2-tailed)		,038	,001	,339	,449	,448	,997	,763
	SCC		,573*	,781**	,244	,218	,073	,039	,110
	Sig. (2-tailed)		,020	,000	,362	,418	,787	,885	,686
Potrebe	PC			,674**	,346	,289	-,033	,052	,276
	Sig. (2-tailed)			,004	,189	,278	,904	,849	,300
	SCC			,459	,390	,304	-,025	-,107	,339
	Sig. (2-tailed)			,074	,135	,252	,928	,694	,198
Kvalitet HR službe	PC				,180	-,058	,164	-,148	,123
	Sig. (2-tailed)				,504	,831	,544	,585	,651
	SCC				,116	-,148	,138	-,043	,148
	Sig. (2-tailed)				,669	,583	,611	,874	,583
Regrutovanje	PC					,285	,332	-,061	,126
	Sig. (2-tailed)					,285	,209	,823	,641
	SCC					,225	,327	-,221	,127
	Sig. (2-tailed)					,403	,216	,411	,640
Starost	PC						-,319	,325	,027
	Sig. (2-tailed)						,228	,219	,922
	SCC						-,227	,214	,017
	Sig. (2-tailed)						,399	,426	,952
Sindikati	PC							-,002	,017
	Sig. (2-tailed)							,995	,951
	SCC							-,072	-,104
	Sig. (2-tailed)							,791	,701
Manuelni	PC								,689**
	Sig. (2-tailed)								,003
	SCC								,666**
	Sig. (2-tailed)								,005
1 – Pearsonov koeficijent korelacije									
2 – Spearmanov koeficijent korelacije									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Izvor: Sopstvene računice

Koeficijenti korelacije izračunati su korišćenjem standardnog programskog paketa za statističku obradu podataka SPSS-a. U prvom delu korelacione analize rađena je uporedna analiza devet celina koji čine indeks HRI, po podacima iz tabele 63, što se može videti u tabeli 64.

Po podacima iz prethodne tabele se vidi da ne postoji veliki broj visokih korelacionih veza među celinama koje čine HRI indeks. To je vrlo dobar pokazatelj jer daje potvrdu da je HRI indeks pravilno formiran bez velikog broja međuzavisnih celina.

Ako tražimo potvrdu i po Perasonovom i po Spearmanovom koeficijentu korelacije postoje samo tri značajne korelacije i to:

- između kvalitetnog sistema za definisanje potreba za obučavanjem i politike obuke
- kvaliteta HR službe i politike obuke
- broja diplomiranih i manuelnih radnika

Sve tri navedene korelacije su vrlo logične i do njih bi se moglo doći i prostom analizom. Kvalitetan sistem, pre svega informacioni, na osnovu koga se definišu potrebe za obukom u firmi u svakom slučaju dovodi do toga da je politika obuke u firmi na visokom nivou. Ako poredimo kvalitet HR službe i politiku obuke opet se može reći da je logično da kvalitetnija HR služba u firmi dovodi do visokog nivoa kvaliteta politike obuke koju firma sprovodi. I na kraju nivo diplomiranih radnika je u pozitivnoj korelaciji sa brojem radnika koji nisu manuelni, što je u svakom slučaju logično za očekivati.

Pored ove tri pozitivne korelacije postoje još tri korelacije koje su potvrđene samo Pearsonovim koeficijentom korelacije, te ih treba uzimati sa rezervom, pošto Pearsonov koeficijent uglavnom zahteva da uzorak bude veći od 30 kako bi rezultati bili sa sigurnošću tačni. Korelacije koje postoje su:

- Veličina firme i kvalitetan sistem za definisanje potreba za obučavanjem
- Veličina firme i kvalitet HR službe
- Kvalitet HR službe i kvalitetan sistem za definisanje potreba za obučavanjem

Ovde bi samo trebalo naglasiti, da i pored toga što ove korelacije nisu potvrđene i Spearmanovim koeficijentom, na osnovu treće navedene korelacije, zaposleni u HR službama u firmama u Srbiji trebaju da obrate pažnju da u velikoj meri od kvaliteta njihovog rada zavisi i stepen povećanja koji mogu da steknu u firmi i time obezbede da se uvede kvalitetan objedinjeni informacioni sistem u firmi, koji kao što je u prethodnom poglavlju pokazano ne poseduje niti jedna od firmi iz uzorka.

U drugom delu korelacione analize uključeni su dopunski parametri za poređenje, koji se nalaze u tabeli 65, a koji će služiti za potvrđivanje direktne povezanosti ulaganja u ljudske resurse kroz HRI indeks i poslovnih pokazatelja firmi iz uzorka.

*Tabela 65 - Poslovni podaci o firmama iz uzorka*

	<b>PA 08/07</b>	<b>PA 07/06</b>	<b>ROA 07</b>	<b>Dobit 07</b>	<b>Zaposleni 08/07</b>
A	-0,292	0,309	-0,008	-284	0,274
B	-0,004	0,071	0,006	336	0,355
C	-0,127	0,228	0,008	501	0,312
D	-0,177	0,078	-0,026	-207	-0,087
E	0,137	0,495	-0,017	-96	0,170
F	-0,790	0,103	0,046	101	-0,059
G	0,318	-0,060	-0,027	-217	0,006
H	0,121	0,280	0,005	171	0,080
I	-0,131	-0,337	0,009	35	0,286
J	0,420	0,017	0,015	179	0,215
K	-0,018	0,067	0,020	2.916	0,062
L	-0,064	0,368	-0,041	-629	0,449
M	-0,321	-0,183	0,011	1.527	0,115
N	0,392	-0,280	0,016	404	0,029
O	0,187	0,021	0,044	1.224	0,242
P	-0,010	-0,050	-0,097	-252	0,918

*Izvor: Sopstvene računice*

U tabeli su prikazani podaci koji se odnose na 16 firmi koje se nalaze u uzorku, a po kolonama predstavljaju sledeće podatke:

- PA 08/07 – promena aktive 2008 u odnosu na aktivu 2007, u normiranim iznosima, odnosno umanjeno za 17,9 koliki je prosek promene aktive svih firmi u populaciji.
- PA 07/06 – promena aktive 2007 u odnosu na aktivu 2006, u normiranim iznosima, odnosno umanjeno za 37,3 koliki je prosek promene aktive svih firmi u populaciji.
- ROA 07 – Povrat na aktivu u 2007. godini
- Dobit 07 – Dobit u 2007 godini u milionima dinara
- Zaposleni 08/07 – Procentualna promena broja zaposlenih u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu

Korišćenjem podataka iz tabela 63-65 dolazimo do najvažnijih pokazatelja ovog empirijskog istraživanja, što je prikazano u tabeli 66.



Tabela 68 – Korelacije sastavnih delova i ukupnog HRI indeksa sa rezultatima poslovanja

		PA 08/07	PA 07/06	ROA 07	Dobit 07	Zaposleni 08/07	HRI Indeks
Veličina firme	PC	,467	,329	-,459	,017	,135	,570*
	Sig. (2-tailed)	,068	,213	,074	,949	,617	,021
	SCC	,268	,229	<b>-,527*</b>	-,093	,065	,378
	Sig. (2-tailed)	,316	,394	,036	,732	,811	,149
Politika obuke	PC	,489	,383	-,017	-,161	,069	<b>,815**</b>
	Sig. (2-tailed)	,054	,143	,951	,552	,798	,000
	SCC	<b>,568*</b>	,257	-,178	,053	,222	,828**
	Sig. (2-tailed)	,022	,336	,511	,845	,409	,000
Potrebe	PC	<b>,628**</b>	-,160	-,092	,230	,259	,769**
	Sig. (2-tailed)	,009	,553	,735	,390	,332	,000
	SCC	<b>,537*</b>	-,383	,044	,336	,110	,714**
	Sig. (2-tailed)	,032	,143	,870	,203	,686	,002
Kvalitet HR službe	PC	<b>,715**</b>	,366	-,051	-,155	,064	,841**
	Sig. (2-tailed)	,002	,164	,852	,566	,814	,000
	SCC	<b>,748**</b>	,258	-,125	,006	,065	,789**
	Sig. (2-tailed)	,001	,335	,644	,983	,812	,000
Regrutovanje	PC	,425	-,375	-,143	,190	-,020	,565*
	Sig. (2-tailed)	,101	,153	,598	,480	,941	,023
	SCC	,231	-,393	-,092	-,012	-,197	,474
	Sig. (2-tailed)	,389	,132	,733	,966	,466	,064
Starost	PC	,172	-,329	-,282	-,055	<b>,689**</b>	,181
	Sig. (2-tailed)	,525	,214	,289	,841	,003	,501
	SCC	,012	-,320	-,146	-,009	<b>,740**</b>	,114
	Sig. (2-tailed)	,965	,226	,590	,974	,001	,673
Sindikati	PC	,352	,011	,089	,158	-,387	,405
	Sig. (2-tailed)	,181	,968	,744	,559	,139	,119
	SCC	,314	-,195	-,016	,232	-,400	,303
	Sig. (2-tailed)	,237	,470	,952	,387	,125	,253
Manuelni	PC	-,220	-,313	,129	-,239	,168	,031
	Sig. (2-tailed)	,413	,238	,635	,373	,533	,909
	SCC	-,220	,044	,139	-,061	,336	,044
	Sig. (2-tailed)	,413	,872	,608	,823	,204	,872
Diplomirani	PC	-,026	-,148	,093	-,131	,163	,240
	Sig. (2-tailed)	,923	,584	,732	,630	,546	,371
	SCC	,117	-,124	,051	-,048	,132	,293
	Sig. (2-tailed)	,667	,646	,852	,861	,626	,270
PA 08/07	PC		-,122	-,140	<b>,000</b>	,077	<b>,750**</b>
	Sig. (2-tailed)		,653	,605	<b>1,000</b>	,776	,001
	SCC		-,200	-,012	,124	,006	<b>,685**</b>
	Sig. (2-tailed)		,458	,966	,649	,983	,003
PA 07/06	PC			-,150	-,247	,053	<b>,095</b>
	Sig. (2-tailed)			,579	,356	,846	,726
	SCC			-,294	-,335	,118	<b>-,012</b>
	Sig. (2-tailed)			,269	,204	,664	,966
ROA 07	PC				,502*	<b>-,641**</b>	-,106
	Sig. (2-tailed)				,048	,007	,695
	SCC				<b>,776**</b>	-,326	-,085

		PA 08/07	PA 07/06	ROA 07	Dobit 07	Zaposleni 08/07	HRI Indeks
	Sig. (2-tailed)				,000	,217	,753
Dobit 07	PC					-,249	,005
	Sig. (2-tailed)					,352	,985
	SCC					-,194	,097
	Sig. (2-tailed)					,471	,721
Zaposleni 08/07	PC						,085
	Sig. (2-tailed)						,754
	SCC						-,021
	Sig. (2-tailed)						,940
1 – Pearsonov koeficijent korelacije							
2 – Spearmanov koeficijent korelacije							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

*Izvor: Sopstvene računice*

Iz tabele 66 se vidi da postoji nekoliko veoma značajnih visokih korelacionih veza. Pored visokog nivoa korelacije celina i ukupnog HRI indeksa, što se vidi u poslednjoj koloni, koje se ovde neće analizirati mogu se izdvojiti sledeće:

- ROA 2007 sa veličinom firme i brojem zaposlenih
- promena broja zaposlenih sa procentom zaposlenih koji su mlađi od 45 godina starosti
- veliki broj korelacija PA 08/07 sa drugim faktorima

Povrat na aktivu (ROA) u 2007 je po Pearsonovom koeficijentu u negativnoj korelaciji sa promenom broja zaposlenih u 2008. godini i po Spearmanovom koeficijentu u negativnoj korelaciji sa veličinom firme u 2008. godini. To znači da firme koje su ostvarile veći povrat na aktivu u godini koja je prethodila istraživanju imaju tendenciju da im se u narednoj poslovnoj godini smanjuje broj zaposlenih. Ovo se može objasniti time da su takve firme u jednoj poslovnoj godini težile da ostvare veći profit na račun drugih ulaganja koja bi trebala da imaju za cilj obezbeđenje održive konkurentne pozicije. Kao što je u prethodnom poglavlju pokazano, ukupan broj zaposlenih u svim finansijskim institucijama u Srbiji proporcionalno raste sa relativnom promenom aktive. Iz tog razloga može se zaključiti da u ovoj grani privrede nije poželjno insistirati na povećanju ROA jer to na duži rok najverovatnije vodi ka gubljenju konkurentne prednosti ostvarene akumulacijom ljudskog kapitala.

Promena broja zaposlenih je u visokoj korelaciji sa procentom zaposlenih koji su mlađi od 45 godina starosti. Ovo je jedan veoma neuobičajen pokazatelj, ali se može objasniti činjenicom da veliki broj starijih zaposlenih u firmi stvara konzervativniju atmosferu u poslovanju. Što je poslovanje konzervativnije to se angažuje manji broj novih zaposlenih, jer se

na taj način izbegava ulaženje u rizik. Ponovo se mora napomenuti da je povećanje broja zaposlenih praćeno realnim porastom aktive, tako da se iz ove korelacije može preporučiti da firme u Srbiji koje učestvuju u finansijskom sektoru trebaju da imaju tendenciju smanjivanja broja zaposlenih starijih od 45 godina ako žele da im aktiva brže raste.

Na kraju dolazi se do najznačajnijih korelacija koji se tiču normirane promene aktive. Na osnovu podataka vidi se da je prisutna visoka korelaciona veza između promene aktive sa četiri faktora i to:

- Politikom obuke
- Kvalitetnim sistemom za definisanje potreba za obuku
- Kvalitetom HR službe
- i najvažnije sa ukupnim HRI indeksom

Na ovaj način se dokazuje da je uloga kako službe za ljudske resurse, tako i sistem obuke zaposlenih, ulaganja u ljudske resurse kao i razvijena politika obuka ljudskih resursa presudna za povećanje aktive firme u odnosu na prosek promene aktive koje ostvaruju sve firme na ovom tržištu. Koeficijenti korelacije za dve najvažnije kategorije odnosno za kvalitet službe HR i ukupan nivo HRI je iznad 70% sa potencijalnom greškom od nekoliko promila, što garantuje tačnost ovih odnosa, kako Pearsonovim koeficijentom tako i Spearmanovim koeficijentom. To praktično znači da se obezbeđenjem takve strukture firme gde se postiže visok nivo indeksa HRI ostvaruje konkurentna prednost na tržištu, odnosno povećava se tržišno učešće, što je preduslov za ostvarenje održivog razvoja firme.

### **11.5 Osnovne komponente i mogućnost primene rezultata iz finansijskih institucija u drugim sektorima privrede Srbije**

Na osnovu istraživanja sprovedenog u ovom radu utvrđen je pravac kojim se može definisati razvoj modela čijom primenom se kao rezultat dobija podizanje nivoa privredne aktivnosti, kako pojedinih firmi, tako i celokupnih grana privrede. Model u svojoj osnovi prati razvoj privrede, jasno prikazuje karakteristike pojedinačnog sektora, koje uključuju kako pravno-normativnu regulativu tako i poslovna kretanja, prati stanje ljudskih resursa u organizacijama i definiše oblike ulaganja koji su ostvareni u prethodnom periodu.

Na ovakav način je moguće definisati pretpostavke koje su neophodne da bi se u drugim privrednim sektorima u Srbiji mogla iskoristiti pozitivna saznanja iz sektora finansijskih usluga i ovog rada. Neophodni postupci koje treba sprovesti da bi jedan ovakav model bio primenjiv u odabranoj privrednoj grani su sledeći:

- monitoring toka tranzicije i poređenje sa stanjem svetske privrede i privrede zemalja u okruženju
- poređenje stanja odabranog privrednog sektora sa ostalim granama privrede u zemlji
- analiza poslovne aktivnosti određenog sektora u razvijenim privredama sveta
- utvrditi šanse i slabosti tog sektora na domaćem i svetskom tržištu
- definisati sistem obrazovanja neophodan za unapređenje kvaliteta ljudskih resursa u datom sektoru
- formulisati organizacionu regulativu za razvoj ljudskih resursa
- obezbediti mogućnost ulaska u virtuelni ciklus, odnosno povoljnu investicionu klimu
- obezbediti privlačenje ciljanih stranih ulaganja koja aktivno učestvuju u prelivanju znanja i transferu tehnologija
- omogućiti razvoj privrednog sektora kroz prilagođavanje svih regulativa tako da se iskoristi akumulirano znanje stečeno prenosom tehnologije
- potencirati razvoj odeljenja za ljudske resurse kao nosioca procesa razvoja, čime se postiže i održava konkurentna prednost na tržištu
- kontinuirano pratiti nivo ulaganja u ljudske resurse putem periodičnih empirijskih istraživanja
- predlagati korektivne mere kako bi se postigla i održala konkurentnost na domaćem a posebno na svetskom tržištu

**V**

---

---

**ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**



Knjiga počinje analizom modernog koncepta pristupa ljudskim resursima. Firme shvataju da zaposlene ne trebaju da posmatraju samo kao trošak već ljudske resurse ukupno kao vrednu aktivu. Primerima brojnih radova se pokazalo da su ljudski resursi najverovatnija osnovna prednost koja će biti izvor održive konkurentske prednosti i dugoročne finansijske održivosti. Definisan koncept ljudskih resursa otvara prostor za planiranje njegovog razvoja. Razvoj ljudskih resursa je okvir za ekspanziju ljudskog kapitala unutar firme. Razvoj ljudskih resursa je kombinacija treninga i obrazovanja koja obezbeđuje kontinualno i unapređenje kako pojedinca tako i firme. Služba za ljudske resurse više ne obavlja samo funkciju personalnih menadžera već da ima značajnu poziciju u upravi i njihov rad se vrednuje podjednako sa ostalim službama.

Organizacije ne posluju u izolaciji već u jednom globalnom okruženju u kojem zaposleni predstavljaju važne resurse. Istorijsko-analitičkim metodom je pokazano da u poslednje tri dekade dolazi do uvođenja sistemskog koncepta organizacije poslovanja, čija primena omogućava stvaranje zajedničkog okvira za opisivanje mnoštva načina organizovanja i koordinacije radnih procesa. Sistemski okvir posmatra produktivnost rada neke poslovne organizacije kao rezultat kompleksnih odnosa između brojnih poslovnih podsistema. Glavne komponente su sadržaj rada, tehnologija, liderstvo, praksa i politika upravljanja i naravno ljudi. U novoj organizaciji za uspešno obavljanje bilo koje grupe poslovnih aktivnosti neophodna je posvećenost poslu i postojanje sposobnosti koje ispoljavaju zaposleni. Znanja, veštine i sposobnosti koje zaposleni ispoljavaju ili su spremni da koriste stvaraju mogućnosti u specijalizaciji i povećavanju sadržaja rada. Sistem upravljanja ljudskim resursima obezbeđuje da radne uloge kapitalizuju postojeće znanja, sposobnosti i talente zaposlenih u potpunosti.

Upravljanje ljudskim resursima je politika i praksa koje uključuju analizu posla, planiranje posla i regrutovanje kandidata za posao, usmeravanje i obuku novih zaposlenih, procenu učinka i upravljanje radnicima i platom. To je naučna disciplina koja je orijentisana na praksu i praktičnu primenu naučnih saznanja sa ciljem unapređivanja organizacione prakse, korišćenja maksimuma od ljudskih resursa i ostvarivanja ciljeva organizacije.

U glavi dva je analitičko-sintetičkim metodom opisan proces ulaganja u ljudske resurse. Investicije u ljudske resurse započinju procesom obrazovanja, koje se stiče u obrazovnim ustanovama odnosno formalnim obrazovanjem, a nastavlja se neformalnim obrazovanjem koje obuhvata sve fenomene koji su van specifičnih akcija formiranja ljudi sa određenim znanjima, a koji isto tako utiču na ponašanje, stavove, način razmišljanja i na sam kvantitet i kvalitet znanja. Metodom komparativne analize je

pokazano da ulaganje u rano obrazovanje u poređenju sa ostalim oblicima državnih ulaganja obezbeđuje povrat na ulaganje koje je daleko veće od najvećeg broja ostalih javnih projekata koji se smatraju za bitne u privrednom razvoju. U analizi nekoliko tekućih projekata dobijeni su rezultati koji pokazuju da je povrat na investicije 16% od kojih četiri petine koristi odlazi na društvo i jedna na pojedince koji se obučavaju.

Moderan obrazovni sistem oblikuje kvalifikacije ljudi stvaraju na takav način da bolje odgovaraju modernoj privredi. Konvencionalni sistem koji stavlja formalne obrazovne institucije na centralno mesto u procesu stvaranja potrebnih znanja u modernoj privredi poriče presudnu ulogu porodice i organizacija u podizanju nivoa znanja i drugih sposobnosti koje su neophodne u modernoj privredi. Ispravljavanje takvog propusta u sistemu obrazovanja je mnogo skuplje nego pametno osmišljene investicije u reformu sistema obrazovanja. Uzak fokus na kognitivno, zanemaruje pun spektar socijalno i ekonomsko važnih nekognitivnih sposobnosti i motivaciju, koje su nastale kako u školama, tako i u porodici i ostalom privrednom i privatnom okruženju. Česta greška u analizi politike ulaganja u ljudske resurse jeste pretpostavka da se razvoj sposobnosti završava u ranom periodu života. Školovanje stvara sposobnosti, a stvorene sposobnosti stvaraju potrebu za obrazovanjem. Povrat investicija u obrazovanje baziran na teoriji ljudskog kapitala se procenjuje od kasnih 50-ih godina prošlog veka. U proseku, povrat za jednu dodatnu godinu obrazovanja u redovnom uzrastu je 10%, dok su za odrasle ljude oportunitetni troškovi značajno veći najviše iz razloga što oni moraju napustiti ili smanjiti vreme provedeno na poslu. Povrat na ulaganja jeste daleko najviši u mlađem uzrastu, ali i u starijem uzrastu postoji povrat koji je pozitivan.

Učenje je životni proces i mnogo učenja nastaje izvan formalnog obrazovnog procesa, kroz radno iskustvo, traženje zaposlenja, obuku, učenje kroz rad i razvoj. U radu je pokazano da je post-školsko obrazovanje izvor kreiranja znanja koje učestvuje čak do 50% ukupnog znanja u modernoj privredi. Nekvalifikovana ili nisko kvalifikovana radna snaga postaje nepotrebna povećanjem tražnje za visoko-kvalifikovanim ljudima. Takav problem se prevazilazi ako se prihvati da je školsko obrazovanje samo osnov za nadograđnju niza obrazovnih aktivnosti tokom celog radnog, pa i životnog veka, u kojima je cilj prilagođavanje postojećih znanja i sposobnosti novim zahtevima rada različitim vrstama obuke i razvoja.

Cilj obuke je da obezbedi svim zaposlenima da imaju i održe neophodne sposobnosti za obavljanje svojih uloga u poslovnom procesu. Obuka je ciklus sastavljen od tri osnovne faze: analizu potreba, razvoj i sprovođenje obuke i evaluaciju. Razvoj uključuje širi spektar aktivnosti sa manje specifičnim ciljevima od obuke. Dok je obuka dizajnirana sa određenim ciljem učenja, to je razvoj fokusiran na individuu i bavi se dugoročnim



ličnim unapređivanjem i razvojem karijere. Razvoj talenata koji je deo razvoja ljudskih resursa je proces promena koje se sprovode u organizaciji kao celini i sastavljen od više komponenti koje obuhvataju obuku, razvoj karijere, upravljanje karijerom i razvoj organizacije.

U glavi tri su metodom apstrakcije prikazani svetski trendovi i definisana je razlika između privatnih i institucionalnih ulaganja u ljudske resurse. U SAD godišnja privatna ulaganja u obuku čine jednu trećinu svih ulaganja u ljudske resurse. Za razliku od privatnih, firme su spremne da ulože u obuku zaposlenih sa ciljem razvoja specifičnih veština za organizaciju, a manje spremne da ulože u razvoj opštih veština dok za razvoj veština specifičnih za firmu nemaju interes za ulaganjem sopstvenih sredstava. Ovakav pristup gubi iz vida produktivnost koja nastaje kao rezultat obuke, a koja donosi korist firmi a ne samo zaposlenom. Novija literatura koja koristi informacije na nivou organizacije kako bi analizirala uticaj ulaganja u ljudske resurse na rezultate poslovanja daje dokaze da svaka vrsta obuke stvara značajne koristi i za poslodavce. Empirijskim istraživanjima je potvrđeno da uticaj ulaganja na produktivnost, obim prodaje i profitabilnost jesu u pozitivnoj korelaciji sa nivoom prodaje po zaposlenom u narednim godinama, isto kao u analizi finansijskih institucije se došlo do zaključa da one koje imaju natprosečna ulaganja u obuku po zaposlenom imaju veći prihod od ostalih, sve mereno po 5 glavnih finansijskih pokazatelja: povrat na aktivu, povrat po akciji, neto prihod po zaposlenom, ukupna aktiva po zaposlenom kao i prihod na akcija. Brojne druge studije su pokazale da je učenje glavni pokretač budućih finansijskih performansi.

Doprinos rada odnosno ljudskih resursa privredi, meren proizvodnom sposobnošću ljudi, danas je daleko veći nego sve druge forme bogatstva uzete zajedno. Razlike između ulaganja u ljudski u odnosu na materijalni kapitala je više u pogledu nivoa rizika nego u pogledu vrste investicije. One obuhvataju značaj oportunitetnih troškova, stepen rizika, kao i nemogućnost povrata ulaganja u ljudske resurse. Efekti koji se mogu očekivati od ulaganja su bolje radne navike i naponi, veća disciplina i pouzdanost, bolje zdravstveno stanje kao rezultat boljeg načina života, brža adaptabilnost na promene i u slučaju potrebe povećana mobilnost novonastalih produktivnih ljudi sa novim znanjima i veštinama. Investiranje u ljudski kapital je srce strategije OECD zemalja za promociju ekonomskog prosperiteta, pune zaposlenosti i socijalne kohezije.

Strateški planirano ulaganje u ljudske resurse će stvoriti veštije, inovativnije, produktivnije i lojalnije zaposlene. Na taj način organizacija može da stekne konkurentsku prednost nad svojom manje progresivnom konkurencijom. Investicije u ljudski kapital nude, kako kratkoročne, tako i dugoročne koristi kojima se neće samo obezbediti veštiji i produktivniji

zaposleni, već će koristi postojati i u lojalnosti i etičnosti. Imajući u vidu da je osnovni princip ulaganja neophodnost postojanja povrata na investiciju (ROI) ulaganja u ljudske resurse će obezbediti ostvarenje profita kroz povećanje produktivnosti. Ovime, kao i analizom standardizacije ISO 9001-2000 koja uvodi kao obaveznu identifikaciju procesa, njihovog toka i interakcija, i definisanje i komunikaciju odgovornosti i autoriteta je dokazana četvrta hipoteza koja glasi "Ulaganja u ljudske resurse moraju biti u funkciji brzine i atraktivnosti ponude, te na značaju dobija kapitalizacija učenja koja će se efektivirati kroz uspešne i blagovremene akcije na tržištu".

Ljudski resursi su u savremenoj teoriji definisani kao ključni faktor proizvodnje sa ekonomskog stanovišta. Tu se ne uzima u obzir samo nivo na kojem je osoba edukovana, već i veštine kojima osoba raspolaže a proizvodno su korisni kao što su timski rad, entuzijazam, motivacija i otvorenost za nove ideje.

Teorija ljudskih resursa ulaganje u obrazovanje vidi kao rezultat dobrovoljne odluke pojedinaca koji očekuju određeni povrat za uloženo vreme i sredstva. U skladu sa time, samo povećanje ulaganja javnih sredstava u obrazovanje nije dovoljno za automatsko povećanje broja ljudi koji odluču da se obrazuju, već je potrebno obratiti pažnju na privatni povrat ulaganja u obrazovanje, što znači da je potrebno upoznati sve zaposlene u društvu o mogućim koristima od obuke.

Ako znamo da je osnovni cilj ekonomije upravljanje retkim resursima, i ako su ljudi jedan od faktora proizvodnje, onda je i ulaganje u ljudske resurse merljiva kategorija kao i ostali faktori proizvodnje. Ipak, često se dešava da ulaganja u ljudske resurse ne donosi maksimalni marginalni profit koji bi mogle, pošto se takva ulaganja moraju predstaviti kao trošak. Gledano na kratak rok, firme koje imaju manja ulaganja (time i manji trošak) ostvaruju veći profit. Iako posmatrano na duži rok, ulaganje u ljudske resurse donosi značajan pomak u poslovanju, ovakva računovodstvena praksa ostaje kao problem koji treba da se reši.

U privrednom okruženju u kome nema dovoljno informacija i adekvatnog merenja ulaganja u ljudske resurse dolazi do tri neizbežne posledice: neka od ulaganja u ljudske resurse će biti neefektivna; dolazi do nesposobnosti razdvajanja dobrih od loših ulaganja će dovesti do smanjenja ukupnog nivoa ulaganja; organizacije će nastaviti da smanjuju ulaganja u ljudske resurse pod pritiskom eksternih snaga, kao što su finansijska tržišta, pošto ne mogu pravilno da vrednuju takva ulaganja. Pošto informacije o ulaganjima u ljudske resurse često nisu dostupne, dešava se da investitori ne vrednuju takva ulaganja, čak i ako su profitabilna na duži tok. Tokom prethodne dve decenije došlo do nekih pomaka u ovakvim stavov-

vima kroz zajednički nastup organizacija na tržištu sa javnim institucijama. Dve najveće institucije koje su se uključile u rad su ASTD (Američko društvo za obuku i razvoj) iz SAD i Cranet iz Evropske unije. Ovakvo postavljene modeli koje su ASTD i Cranet formirali u prethodnoj deceniji su doveli do povećanog broja istraživanja u vezi sa uticajem ulaganja u ljudske resurse na profitabilnost. Rezultati dobijeni iz istraživanja se koriste tako što se porede podaci iz uzorka o uspešnosti poslovanja sa prosekom poslovanja svih firmi iz istog privrednog sektora. Najkvalitetniji podaci se dobijaju za praćenje kretanja cena akcija i za nivo profitabilnosti. Ovakvo merenje u istraživanju ima veliki kvalitet pošto daje podatke o uticaju ulaganja u ljudske resurse na rezultate poslovanja organizacije u odnosu na prosek svih firmi iz tog sektora. Na osnovu ovog modela je napravljena osnova za empirijsko istraživanje koje je opisano u četvrtom delu rada.

Druga istraživanja koja su sprovedena na osnovu navedenih modela pokazuju da je neophodno stvoriti dugoročnu strategiju razvoja ljudskih resursa kroz stvaranje organizacione kulture koja prihvata da vodi računa o svojim zaposlenima. Povećanje produktivnosti ostvareno na takav način dovodi do povećanja profita i ukupne vrednosti organizacije. Konkurentnost svake organizacije nastaje iz onih karakteristika i atributa koje ona ima i koja joj omogućava da se na takav način pozicionira na tržištu. Kritičan faktor organizacionog uspeha mora biti takav da ga konkurencija ne može jednostavno imitirati. Iz današnje perspektive globalizacije i velike tehnološke razvijenosti, jasno je da jedini faktor koje se ne može imitirati ljudski kapital. Takav kapital ima trajnu vrednost ukoliko postoje tri osnovna kvaliteta koji su preduslov da bi bili kompetentni a to su: znanje (kognitivni aspekt), know-how (aspekt sposobnosti) i želja za uspehom (aspekt odnosa). Vrednost ljudskog kapitala raste sa razvojem, ali je neophodno da postoji dugoročna strategija razvoja, kako bi i konkurentna prednost koja se ostvari bila dugog veka. Obuka i razvoj moraju biti takvi da omogućuju povezivanje individualnih ciljeva sa ciljevima organizacije u procesu organizacione edukacije koja je dizajnirana sa ciljem da se obezbede kapaciteti za sticanje potrebnog znanja koje može da se transferiše u radni kontekst. Transfer znanja treba biti baziran po strukturi takozvane „organizacije koja uči“ koji obuhvata više aktera koji učestvuju u procesu obuke, i svako ima svoje specifične uloge i odgovornosti.

Finansijski uticaj programa ulaganja u ljudske resurse se mora analizirati kako bi se odredilo da li program donosi željeni povrat na investicije. Teorija koristi omogućava da se odredi ekonomska vrednost programa i procedura ulaganja u ljudske resurse. Na taj način je moguće identifikovati specifične programe i koristi koje mogu da povećaju povrat kroz ponašanje zaposlenih pre stvarne primene programa na ljude. Definisanje i stvaranje organizacione kulture je možda najveći doprinos koji se

može ostvariti od ulaganja u ljudske resurse i njihovim upravljanjem. Ukoliko se razvije snažna kultura dolazi do povećanja nivoa lojalnosti, prijateljstva, kohezivnosti i posvećivanja poslu svih zaposlenih. Na osnovu jake organizacione kulture zaposlenih koji su posvećeni poslu može se ostvariti najveća konkurentna prednost na tržištu putem razvoja sedam osnovnih faktora koji su inovativnost i preuzimanje rizika, obraćanje pažnje na detalje, orijentacija na rezultat, orijentacija na ljude, timski rad, agresivnost i stabilnost. Korišćenjem strateškog ulaganja u ljudske resurse, organizacija može da manipuliše svoju definiciju kulture u skladu sa poslovnim potrebama. Ulaganje u obuku se koristi za one zaposlene koji imaju većinu karakteristika neophodnih da se uklope u postojeći sistem. Kod zaposlenih koji pokazuju neke od karakteristika koje se ne uklapaju u postojeću kulturu, neophodno je pokrenuti proces eliminisanja ili „ukalopljivanja“ zaposlenih u predviđene uloge.. Organizacije koje su sposobne da dobro manipulišu svojom korporativnom kulturom na način da se stvori najveća korist, na tržištu će postati konkurentnije od ostalih koje to ne uspevaju.

U ovom delu je pokazano je da su ljudski resursi, posmatrano na dugi rok jedan od najznačajnijih faktora ostvarenja konkurentne prednosti. Potvrđeno je da je moguća akumulacija znanja koja dovodi do stvaranja ljudskog kapitala, ali sa mnogim predušlovima koji su navedeni, između ostalog i da znanje koje se ne nadograđuje, vremenom postaju zastarelo i kao takvo prestaje da bude faktor stvaranja konkurentne prednosti. Da bi se obezbedilo da akumulirano znanje ostane aktiva organizacija, pa i društva u celini, neophodno je formiranje dugoročne strategije obrazovanja na državnom i međunarodnom nivou, što je u EU sprovedeno kroz sistem transfera kredita. Isto tako je obaveza organizacija koje već imaju konkurentnu prednost zasnovanu na znanju odnosno na ljudskim resursima, da stvaraju dugoročne strategije ulaganja u ljudske resurse, kako bi tu prednost i održale. Svim ovim analizama je potvrđena hipoteza 1 koja glasi „Ljudski resursi su ključni faktor nastajanja konkurentne prednosti privrede i kao takvi zahtevaju stvaranje dugoročne strategije ulaganja“.

U drugom delu je analiziran period tranzicije u Srbiji od 2000. godine i uticaj koji je tranzicija imala na ljudske resurse. Treća hipoteza koja glasi „U periodu tranzicije od 2000-2008. godine u Srbiji je došlo do značajnih promena koje su dovele do unapređenja konkurentnosti Srbije, posebno u oblasti ljudskih resursa“ je posmatrana iz više uglova.

U glavi 4. je komparativnom metodom analizirano poslovno okruženje međunarodnih finansijskih i razvojnih institucija, na osnovu čega je induktivno-deduktivnom metodom pokazano da se proces tranzicije država JI Evrope uspešno nastavlja, te da su najviše odmakle članice EU Bugarska i Rumunija, ali i da se sve ostale države JIE institucionalno i

strukturno prilagođavaju standardima razvijenih zemalja. Ukupan primaran trošak makroekonomskih reformi je prevaziđen kod većine zemalja, dok su ostale reforme koje se odnose na politiku konkurentnosti, razvoj finansijskog sektora, i infrastrukturne reforme uglavnom na početku. Kod analize poslovnog okruženja Srbije, pokazano je da svi ekonomski indikatori u privredi Srbije imaju pozitivan trend kretanja u periodu od 7 godina, u kojem je i došlo do ubrzanja tranzicije. Jedini element koji nema kumulativni rast je zaposlenost. Takav trend je bio direktna posledica privatizacije i značajnog opadanja učešća velikih preduzeća u poslovanju. Iako je za čitav posmatrani period 2002-2008 u Srbiji prisutna negativna elastičnost zaposlenosti, u poslednje dve posmatrane godine došlo do značajnog porasta elastičnosti.

Kao osnov za povećanje zaposlenosti analizirana je potreba kvalifikovanosti za zapošljavanjem, te je korišćena procena da će zbog potreba savremenog tržišta 2010. godine skoro polovina novih radnih mesta zahtevati visoko obrazovanje, 40% srednju školsku spremu i samo 10-15% poslova će moći da se obavlja sa obrazovanjem na nivou osnovne škole.

U privredi Srbije je došlo do značajnih promena, gde je učešće uslužnih delatnosti, koje su u velikoj meri zasnovane na ljudskom kapitalu, u ukupnoj privredi dostiglo 65,5% u 2008. godini. Najveći uticaj su imale tri grane i to: trgovina na malo; saobraćaj, skladištenje i veze; i finansijsko posredovanje. Dok je do porasta trgovine došlo kroz porast BDP-a po glavi stanovnika i povećanja lične potrošnje, za delatnosti saobraćaja i finansijskog posredovanja može se reći da je do povećanja došlo kao posledica značajnog povećanja produktivnosti. To je dokazano analizom bruto dodate vrednost po zaposlenom koja se kreće od 111,222 dinara do 2,265,165 dinara. U poljoprivrednom sektoru je produktivnost pala za 4%, u nepoljoprivrednim delatnostima je došlo do porasta od 11%, a u uslužnim delatnostima je za 28% u periodu od četiri godine. Najveći porast je ostvaren u delatnostima saobraćaja, skladištenja i veza i finansijskog posredovanja i to za 60%, uz naznaku da je u finansijskom sektoru bruto dodata vrednost nominalno dvostruko veća.

U glavi 5. je analiziran uticaj tranzicije na zaposlene u Srbiji, tokom koje je došlo do promene vlasničke strukture. Dok je u 2004. godini je više od 38% svih zaposlenih u Srbiji radilo u društvenim i državnim firmama, to je nešto više od 27% bilo zaposleno u privatnim firmama. Krajem 2007. godine je procenat zaposlenih u državnom i društvenom sektoru opao na 31%, dok je povećano učešće zaposlenih u privatnom sektoru na 38%. Ovakav trend je pokazatelj da se Srbija bliži kraju procesa privatizacije društvenog sektora što je bio jedan od preduslova da tržište Srbije bude mnogo privlačnije stranim ulagačima. Pozitivni efekti ovog procesa se mogu staviti u jednakost sa pozitivnim kretanjima u elastičnosti zaposle-

nosti u poslednje dve godine. Može se reći da je tranzicija u Srbiji počela da donosi pozitivne efekte u oblasti zaposlenosti.

Došlo je i do promene strukture firmi u kojima su radnici zaposleni. Dok je 2002. godine najveći broj zaposlenih radio u velikim firmama, koje imaju preko 250 zaposlenih, već 2007. godine je samo 8.7% ljudi radilo u velikim firmama. Konkurentnost velikih državnih sistema na kojima je bila bazirana srpska privreda u prethodnom sistemu nije bila dovoljno visoka da bi mogla da ostane nedirnutu sa otvaranjem tržišta za konkurenciju. Danas je u privredi Srbije preko pola zaposlenih u mikro firmama koje imaju manje od 10 zaposlenih. Istovremeno je u kontinuitetu bio prisutan realan rast zarada, koje su kumulativno porasle za više od 84%.

Zbog nedostatka podataka koji bi omogućili obimniju analizu razloga povećanja zarada, matematičko-statističkom metodom je praćeno povećanje produktivnosti do kojeg dolazi kroz uticaj ulaganja u ljudske resurse. Metodom apstrakcije je pokazano da je korist ostvarena kroz povećanu produktivnost je u čitavom periodu značajno veća bila na strani zaposlenih u odnosu na ostatak društva, ali ne i veća od nominalnog povećanja bruto domaćeg proizvoda. To je omogućilo da se izvrše ostale korekcije u poslovanju u Srbiji, kao što je na primer povećanje bruto investicija ili potencijalnih ulaganja u ljudske resurse, što je analizirano u poslednjem delu Finansijski sektor u Srbiji i ulaganja u ljudske resurse.

U glavi 6. je analiziran uticaj ljudskih resursa na konkurentnost privrede Srbije. Kao osnovu za analizu korišćen je izveštaj o globalnoj konkurentnosti GCI, po kome se Srbija nalazi na 85 mestu od 134 zemlje. Od ukupno 110 indikatora koji se prate u izveštaju, trinaest se odnose na ljudske resurse, te je poređenjem rezultata pokazano da Srbija ostvaruje kroz njih ostvaruje najveći deo svoje konkurentne prednosti.

Učešće obrazovanja u ukupnim javnim rashodima Republike Srbije u 2007. godini iznosilo je 10%, što predstavlja povećanje od 4% u odnosu na 2002. godinu, a troškovi obrazovanja u ukupnoj potrošnji domaćinstva su smanjeni sa 5,5% na 4,2%. U cilju rešavanja ovih problema Vlada Srbije je donela nekoliko strateških dokumenata koji uključuju „Strategiju razvoja obrazovanja odraslih“, „Strategiju razvoja stručnog obrazovanja“ i „Nacionalnu strategiju za mlade“. Ovim strategijama je moguće u narednom periodu još više povećati nivo konkurentnosti Srpske privrede u segmentima koji se odnose na ljudske resurse.

Obrazovna struktura ne može biti jedini pokazatelj nivoa veština koje radno sposobno stanovništvo u Srbiji poseduje. Neformalno obrazovanje je vid obrazovanja koje u praksi stvara najveće konkurentne prednosti. U toj kategoriji Srbija je najlošije rangirana od svih indikatora GCI i nalazi

se na 121 mestu od 134 posmatrane zemlje. U periodu od 4 godine došlo je do porasta uključenosti radno sposobnog stanovništva u neformalnom obrazovanju sa 3.8% na 7.4%, što se uglavnom odnosi na mlađe zaposlene, dok je kod osoba starijih od 30 godina taj procenat nizak. Ovaj indikator je veoma zabrinjavajući jer je ta kategorija stanovništva manje konkurentna, znajući da su oni svoje formalno obrazovanje stekli po starom sistemu obrazovanja.

Ostvarivanjem makroekonomske stabilnosti i sprovođenjem sveobuhvatnih reformi u periodu 2001-2007. godine, stvaran je investicioni ambijent koji je znatno privlačniji za domaće i strane investitore. To je doprinelo da se Srbija nađe u investicionoj fazi razvoja konkurentnosti. Investicije imaju ključnu ulogu u rastu ekonomije. U Srbiji je došlo do značajnog poboljšanja poslovnog ambijenta što je rezultiralo rastom investicija i dvostrukim povećanjem učešća u BDP sa 10,4% u 2001. na 21,6% u 2007. godini.

Obimnom analizom procesa tranzicije u Srbiji i uticajem na ljudske resurse je potvrđena druga hipoteza koja glasi „U periodu tranzicije od 2000-2008. godine u Srbiji je došlo do značajnih promena, posebno u oblasti ljudskih resursa, koje su dovele do unapređenja konkurentne pozicije Srbije“.

U trećem delu su u radu uključene i strane direktne investicije. Razvijeni ljudski resursi se mogu posmatrati kroz visok nivo veština radne snage ili kroz indirektno efekte kao što su povećana socio-politička stabilnost i nivo zdravlja, ali strane investicije su glavni faktor doprinose razvoju ljudskih resursa preko multinacionalnih kompanija (MNK) koje obezbeđuju obrazovanje i obuku, donose nove veštine, informacije i tehnologiju u zemlju domaćina. Strane direktne investicije se dele na osnivanje novih afilijacija u inostranstvu odnosno greenfield investicije koje su dominantne u privredama u razvoju i kupovinu već postojećih kapaciteta u inostranstvu kroz merđžere ili akvizicije koje su dominantne u razvijenim privredama. Napredak tranzicije se može posmatrati i kroz promenu vrste stranih ulaganja. U poslednje tri decenije veliki broj zemalja u razvoju i tranziciji je uvideo značaj stranih ulaganja kao osnovnog izvora priliva finansijskog kapitala u privredu. Tendencija SDI na početku devedesetih godina prošlog veka jeste značajna ekspanzija investicionih aktivnosti u zemljama u razvoju. Faktori koji su te zemlje činili atraktivnim su bili: brzi ekonomski rast, programi privatizacije otvoreni za strane investitore i liberalizacija SDI režima.

Međusobna povezanost SDI i ljudskih resursa dovodi do komplementarnih efekata koji stvaraju „virtuelni ciklus“ razvoja ljudskih resursa i SDI. Deskriptivnim metodom, na osnovu raspoloživih podataka iz radova dru-

gih stranih autora je prikazan značaj virtuelni ciklusa. U tom ciklusu zemlja domaćin privlači sve veći nivo stranih ulaganja MNK koje ostvaruju visok nivo dodate vrednosti, uz istovremeno povećanje nivoa veština radne snage i time privlače nove investicije. Preduslovi za ulazak u virtuelni ciklus su jasna politika poslovnog okruženja i atraktivna investiciona klima, koordinacija između sistema formalnog obrazovanja i sistema obuke i razvoja, saradnja svih zainteresovanih partnera za razvoj ljudskih resursa kao što su vlade, agencije za promociju stranih ulaganja, multinacionalnih kompanija i obrazovnih institucija; i identifikacija MNK koje će najviše doprineti razvoju ljudskih resursa i transferu tehnologije. Unapređenje investicione klime je najbolji način da zemlje u razvoju, odnosno u tranziciji privlače strana ulaganja.

Investiciona klima uključuje dostupnost i kvalitet faktora proizvodnje, veličinu tržišta, troškove logistike i brojne društveno političke faktore koji utiču na obavljanje posla sa minimalnim rizikom. Od svih elemenata investicione klime, ključni faktor u izboru lokacije za ulaganje multinacionalnih kompanija je nivo ljudskog kapitala, koji je u novije vreme postao još veći pošto proizvodnja postaje sve više zasnovana na veštinama radnika u proizvodnji visokih tehnologija ili uslužnim delatnostima.

U svetu postoji relativno mali broja studija koji proučava ovu oblast, što je zasnovano na činjenici da je teško konstruisati kvalitetne pokazatelje i indikatore ljudskog kapitala i teško je analizirati dostupne statističke pokazatelje koji ne evidentiraju ulaganja u ljudske resurse kao zasebnu kategoriju. U radovima koje koriste statističke pokazatelje je pokazano da i nivo ljudskog kapitala i nivo ulaganja u ljudske resurse imaju značajnog uticaja i pozitivne efekte na privlačenje SDI, i da ti efekti postaju sve značajniji tokom vremena.

Značaj politike formalnog obrazovanja kao preduslova za obezbeđenje visokog nivoa SDI je veoma veliki što se pokazuje istorijsko-analitičkim metodom iskustava zemalja u razvoju koje su mala visoka ulaganja u osnovno obrazovanje. Singapurska agencija za promociju ulaganja je pokrenula inicijativu da se sistem obrazovanja u zemlji reorganizuje tako da zadovoljava potrebe privrede. Isto tako su irska agencija za promociju ulaganja i irska agencija za razvoj su imali veliki uticaj na formiranje obrazovne politike koja je sinhronizovana sa potrebama privrede. I u Evropskoj Uniji je napravljena strategija nazvana „Platforma minimalnog učenja“ koja definiše znanje i kompetentnosti koje su neophodne na budućem tržištu rada. Politika razvoja ljudskih resursa mora biti zasnovana na dobrom sistemu osnovnog obrazovanja. Kvalitetno osnovno obrazovanje pravi dobru osnovu za unapređenje ljudskog kapitala u visokom obrazovanju i najvažnije, politika razvoja ljudskih resursa mora biti vođena u skladu sa zahtevima privrede.



Strani ulagači i multinacionalne kompanije su uvek spremniji da alociraju svoja sredstva u takvom okruženju gde postoji već formiran ljudski kapital obrazovanih i obučanih radnika. Zemlje domaćini trebaju da odigraju veliku ulogu u mobilisanju pristiglih stranih investitora da se uključe u dalje jačanje razvoja ljudskih resursa, odnosno u proces obuke koji postaje bitan nakon završenog formalnog obrazovanja. Za zemlju je bitno da obezbedi neki osnovni nivo obrazovanja za sve stanovnike, kako bi ulagači bili u mogućnosti da započnu proces transfera, prihvatanja i diseminacije strane tehnologije. Strani ulagači su jedan od dva kanala kojim strana tehnologija može da dođe u zemlju u razvoju ili u tranziciji. Oni nisu samo finansijski sposobni da obezbede obuku, već su i u mogućnosti da obezbede inovativne oblike obuke koje uključuju informacione tehnologije, organizacione veštine i upravljanje, do kojih zemlja domaćin ima veoma ograničen pristup na drugi način. Prelivanje znanja je jedan od najvažnijih kanala putem kojih se može vršiti transfer tehnologije.

Bez strateške i ciljane orijentacije Vlada zemalja domaćina, mala je mogućnost da se smanji jaz u nivou tehnološkog dostignuća između stranih ulagača i domaćih firmi. Čak i u slučaju da vlada ima program za podršku obuke, finansijski nije moguće zadovoljiti zahteve tržišta za velikim brojem kvalifikovanih i obučanih radnika. Iz tog razloga je potrebno formulisati mere kako bi se prevazišao problem nedostatka finansijskih sredstava kao što su: garancije za izdatke za obuku, povrat izdataka za obuku, poreska oslobođenja za plate i poreska oslobođenja na profit.

Praksa je pokazala da je jako mali broj zemalja uspeo da kontinuirano privlači SDI uz istovremeno efektivno kretanje uz lanac vrednosti kroz solidan razvoj ljudskih resursa i transfer tehnologija. Neke od tih zemalja su Singapur i Irska koje smo već pominjali i Kosta Rika. One su svoj proces tranzicije započele industrijskim razvojem uz veliku većinu nekvalifikovane radne snage i sa minimalnim nivoom SDI. Osnove zajedničke politike i strategije koje su zaslužne za uspeh ovih zemalja su fleksibilna strategija koja je u skladu sa zahtevima tržišta; targetiranje stranih direktnih investicija i koordinacija strategije obrazovanja i obuke.

Period prve faze tranzicije kroz koji je Srbija prošla od 2002. do 2008. godine je bio praćen inicijalnim stranim investicijama u vrednosti od oko 12 milijardi evra, koje su donele pozitivne pomake, najviše u aspektu povećanja BDP i produktivnosti. U Srbiji osim rasta društvenog proizvoda i rasta produktivnosti, ostali makro-ekonomski pokazatelji još uvek ne pokazuju da je tranzicija, pre svega restrukturiranje privrede, ušla u zrelu fazu, fazu stabilnih kretanja. Radi unapređenja svog položaja i olakšanja privlačenja novih investicija vodeći strani investitori u Srbiji svake godine izdaju Belu knjigu o investiranju u Srbiju. Uporedo sa Belom knjigom

stanje investicione klime u Srbije se može posmatrati kroz studiju Svetske Banke „Doing Business“ u kojima se svake godine prati set regulativa koje utiču na 10 faza obavljanja poslovnih aktivnosti. Srbija se od posmatrane 181 zemlje nalazi na 94. mestu i polako napreduje. Početni strateški pristup Srbije u privlačenju stranih investicija je bio putem procesa privatizacije, što je i pored navedenih nepovoljnih pokazatelja obezbedilo da se pokrene virtuelni ciklus. Samo u finansijskom sektoru, Agencija za osiguranje depozita je od 2004. godine sprovela restrukturiranje i privatizaciju u sedam banaka i jednom osiguravajućem društvu za šta je ukupno uloženo 814 miliona evra stranih investicija. Proces privatizacije finansijskog sektora se nastavlja, ali je već danas više od 70% u stranom vlasništvu. Trend krupnih privatizacionih transakcija trebalo bi da bude nastavljen sve do prodaje većinskog ili manjinskog udela u velikim državnim sistemima. Privatizacija javnih preduzeća nalazi se praktično na početku što može biti odlična osnova za ubrzanje virtuelnog ciklusa. Na primerima Singapura i Irske se može naučiti koji su neophodni koraci da bi se maksimalno iskoristili efekti pristiglih SDI i privukle nove koje će biti još više intenzivne na znanju i time omogućile prelivanje znanja i veština stranih investitora.

U periodima recesije, koji je danas prisutan, dolazi do smanjenja nivoa privredne aktivnosti i smanjenja zaposlenosti. Kako je u Srbiji tek započeo trend povećanja zaposlenosti, kao posledica pozitivnih rezultata tranzicije, o čemu je bilo reči u II delu, bilo bi katastrofalno po privredu da se taj trend zaustavi. Finansijski sektor u Srbiji je bio prvi na udaru svetske finansijske krize, i to je bio odličan test pete hipoteze ovog rada, da je taj sektor najviše napredovao i da treba biti pokazatelj ostalim privrednim granama u Srbiji na koji način se treba pristupiti tranziciji. U Srbiji su matične inostrane banke nakon eskalacije krize podržale svoje filijale, tako da nije došlo do zaustavljanja trenda rasta poslovanja.

Zaposleni u Srbiji se sporo prilagođavaju ekonomskoj situaciji koja se menja. Stoga je prisutna zabrinutost zbog ponude obrazovanih, kvalifikovanih i iskusnih kadrova na ukupnom tržištu. Tražnja za kvalifikovanim kadrovima povećava se brže od ponude, menja se sistem obrazovanja i način razmišljanja ljudi, a zaposleni koji su bili naviknuti da ceo život imaju sigurno zaposlenje u istoj kompaniji to više ne mogu da očekuju. Za „ljudski kapital“, odnosno za radnu snagu, često se kaže da predstavlja komparativnu prednost Srbije kad je reč o privlačenju stranih investicija. Uopšteno gledano, možemo se složiti sa takvom ocenom. Međutim, neophodno je ukazati da bi se sa relativno malim ulaganjima ta komparativna prednost mogla znatno uvećati u dva pravca: unapređenjem znanja i veština zaposlenih koji će biti u skladu sa dinamičnim promenama u poslovanju i u pogledu pravnog okvira s kojim su preduzeća suočena kad je reč o zapošljavanju. Promenama u domenu radnog zakonodavstva

Srbija bi postala uporediva sa većinom drugih tržišta u Evropi, što bi joj povećalo i konkurentnost. Održiv privredni razvoj Srbije u narednom periodu i dalje će biti visoko zavisen od priliva ino-sredstava. Potrebno je da se uprosti zakonodavstvo i omogući povećanje konkurentnosti kroz smanjenje administrativnih barijera za poslovanje. Koraci koji su neophodni da se preduzmu su uspostavljanje redovnih kontakata između Saveta stranih investitora i Agencije za promociju ulaganja sa jedne strane i Vlade, ministarstava obrazovanja i omladine, kao i univerziteta, kako bi se dobri obrazovni planovi i programi mogli prilagoditi i uskladiti sa potrebama tržišta radne snage; stvaranje foruma za stručnjake ljudskih resursa, što bi obezbedilo aktivnije uključivanje HR stručnjaka u privredi; aktivno angažovanje svih interesnih strana kako bi se visoko kvalifikovana i obrazovana radna snaga koja se trenutno nalazi u inostranstvu privukla da se vrati u Srbiju; i uspostavljanje sistem izdavanja licenci za profesionalce ljudskih resursa.

U devetom poglavlju se istorijsko-analitičkim metodom prati koncept održivog razvoja koji je zasnovan na teoriji rasta u čijem su centru primenjeno znanje i kompleks naučno-tehnološkog razvoja. U Srbiji se krenulo sa radom usvajanjem Nacionalne strategije održivog razvoja, nacionalne strategije za pristupanje Evropskoj uniji, Strategije smanjenja siromaštva i Nacionalne strategije privrednog razvoja. Da bi se iskoristile prednosti koncepta ekonomije znanja na nacionalnom nivou, nije dovoljno samo da se ostvare efekti tržišnog vrednovanja novih proizvodnih faktora i spontano restrukturiranje privrede ka sektorima sa najvećim učešćem znanja, već je neophodno obezbediti moderno obrazovanje i permanentno usavršavanje; sredstva za istraživanje i razvoj, posebno ulaganja u moderne industrije; odgovarajuća naučno-tehnološka i kulturna politika društva; adekvatno upravljanje ekonomskim promenama u skladu sa promenama u svetu i okruženju; izbor makroekonomske politike, sistemskih i strukturnih ekonomskih rešenja; telekomunikacije, masovna upotreba računara i drugih savremenih tehničkih sredstava; sektori visokih tehnologija i definisanje podsticajnih mera za privlačenje stranih ulaganja u te sektore; stepen zaštite vlasničkih prava i posebno intelektualne svojine i društvenu odgovornost poslovanja preduzeća. Sistem održivog razvoja podrazumeva obrazovane ljude koji brzo uče, koji su inovativni i kreativni.

Obrazovni sistem u Srbiji je neefikasan i ne stvara kvalitetne ishode ni na jednom nivou obrazovanja (osnovnom, srednjem i visokom). Posledica takvog sistema je nizak opšti obrazovni nivo, zastareo program, nedostatak standarda za osiguranje kvaliteta obrazovanja, veliki odliv školovanog kadra u inostranstvo. U Srbiji se ne koriste u celini prednosti ranog obrazovanja, veliki deo populacije ostaje neuključen u obrazovni sistem, oni koji stignu do studija često ih napuštaju ili ih retko završavaju u prihvatljivom roku. Odnos između opšteg i stručnog obrazovanja u srednjim

školama veoma je nepovoljan na štetu opšteg, čije je učešće samo 26%. I pored ovakvih loših pokazatelja, sve govori da bi uz primenu odgovarajućih strategija koje se tiču privrednog i drugih aspekata razvoja Srbija mogla bitno da poboljša relativno lošu poziciju u odnosu na referentne zemlje u tranziciji, pogotovu u odnosu na one iz Jugoistočne Evrope za šta je neophodno povećanje ulaganja u obrazovanje najmanje na 6% BDP-a koliko je standard u Evropi.

Strategija održivog razvoja zahteva novi sistem obrazovanja koji mora da osigura integraciju znanja iz svih relevantnih sektora sa posebnim akcentom na primeni tih znanja. Ono mora da ojača bazična i primenjena znanja kao pretpostavku prilagođavanja tržištu rada, da osigura dostupnost kvalitetnog obrazovanja za sve, da ojača rano obrazovanje i razvije sistem stalnog obrazovanja za očuvanje životne sredine, kao i da ostvari široke sposobnosti obrazovanih ljudi u skladu sa promenama u tehnologiji i promenama ekonomskog ambijenta. Ono treba da integriše znanja i način iznalaženja najboljih tehnika i metoda u svim sferama ljudskog života, da obezbedi uslove neophodne za primenu koncepta interdisciplinarnog obrazovanja za održivi razvoj, veću participativnost i veće učešće civilnog sektora. U tom cilju ono mora da osigura učešće i međusobnu saradnju svih interesnih grupa (škole, privrede, donosioci odluka, civilno društvo itd.) i intenzivno jačanje međunarodne saradnje sa relevantnim naučno-obrazovnim institucijama.

Na kraju je metodom apstrakcije analiziran investicioni proces. Investicioni proces stranih ulagača uobičajeno započinje preliminarnim finansijskim analizama poslovanja firmi koje su potencijalno na prodaju. Taj posao se najčešće dodeljuje brokerima ili finansijskim savetnicima. Fundamentalni koncept analize koji je kreiran još 1934 godine je u kome je organizacija analizirana kao proces u kome se stvara njena vrednost je u sedamdesetim godinama prošlog veka zamenjena sa portfolio teorijom, a naknadno u osamdesetim godinama sa popularnim CAPM - modelom vrednovanja kapitalne aktive. Jedan od efekata ovih promena jeste da su savetnici za procenu vrednosti firmi počeli da se oslanjaju na sopstveno modeliranje, koje je u najvećoj meri zasnovano na matematičkim modelima procene prihoda, umesto šire analize organizacije i okruženja u kojem posluje. Vrednost akcija se posmatra isključivo kroz prizmu rizika i povrata na investicije, odnosno beta faktora koji pokazuje promenljivost u poređenju sa istim sektorom na tržištu. Ovakvim matematičkim procesima se u potpunosti eliminiše faktor specifičnost, odnosno različitosti svake firme na tržištu. Da bi se to izbeglo u firmama koje su zasnovane na znanju, savetnici bi morali da razumeju vrednost intelektualnog kapitala firme kako bi bili sposobni da urade pravu procenu budućih prihoda. Kvalitativna analiza ljudskog kapitala uključuje širok spektar tehnika analize firmi. To uključuje intervjue sa upravom i zaposlenima, fokusne

grupe, istorijske analize, individualne obzervacije, istraživanja o ostale dokumentovane izvore. Jasno je da današnji savetnici ni u kom slučaju nisu sposobni, niti voljni da se bave ovako detaljnim analitičkim procesom, koji bi bio skup kako za njih tako i za investitora. U procesu privatizacije u Srbiji je bilo pokušaja da se napravi model u kome bi se obuhvatile sve navedene tehnike, ali se u praksi pokazalo da u stvarnosti takvih analiza nikada nije ni bilo. U privatizaciji javnog sektora se na ovome treba staviti akcenat kako bi se obezbedio što veći nivo investicija, praćen kontinuiranim transferom tehnologije.

OVAKO obimnom analizom je u trećem delu, a na osnovu zaključaka iz prvog i drugog dela potvrđena treća hipoteza koja glasi „Upravljanje relacijom: ulaganje u ljudske resurse - strana ulaganja - tržišni uspeh, podrazumeva složenu analizu faktora koji su kritični i za uspeh i adekvatan način usklađivanja ekonomske i organizacione dimenzije poslovanja“.

U četvrtom delu su opisane finansijske institucije i način njihovog funkcionisanja u Srbiji. Sprovedeno je istraživanje društava koje posluju u sektoru komercijalnih banak, osiguravajućih i lizing društava. Radi mogućnosti izrade modela, analizirani su dostupni poslovni pokazatelji koji nisu specifični samo za finansijske institucije, a to su: kretanje aktive, dobiti i učešća stranih vlasnika. Ukupan broj analizirani firmi je 71, od čega su 34 komercijalne banke, 24 društva za osiguranje i 17 društava za finansijski lizing.

Matematičko-statističkom analizom finansijskih pokazatelja u Srbiji u institucijama koje učestvuju na finansijskom tržištu došlo se do podataka da je prisutan značajan nominalni rast aktive. Poređenjem procentualne promene u nominalnim i realnim iznosima, revalorizacijom nominalnih podataka na osnovu indeksa cena na malo, pokazano je da je došlo do realnog rasta aktive od 38% na čitavom tržištu. Takođe su praćene i promene učešća na tržištu, gde je pokazano da je došlo do povećanja učešća lizing kompanija za 0,68% i osiguravajućih društava za 0,15%. To je pokazatelj da i pored velikog rasta bankarskog sektora, ostale firme na ovom tržištu postižu još bolje rezultate.

U analizi profitabilnosti poslovanja došlo se do podataka da je opšta stopa profitabilnosti celog sektora dosta niska. Iako je došlo do značajnog porasta u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu, može se zaključiti da je nivo ROA od 1,57% odnosno 1,98% veoma nizak. To se pre svega može objasniti značajnim porastom nivoa aktive, odnosno povećanja nivoa prihoda koji je prisutan u ovom sektoru već nekoliko godina.

Uporedno je analizirano i poslovanje domaćih nasuprot stranim firmama. Aktiva u vlasništvu stranih investitora u Srbiji nominalno ima znača-

jan porast. Međutim kada se uporedi procentualno učešće u ukupnoj aktivni svih finansijskih institucija u Srbiji vidi se da je čak došlo i do pada od 0,2% za period od 2 godine sa 84,3% na 84,1%. Pošto je pre početka tranzicije ovaj sektor privrede Srbije bio veoma negativan, zaključak je da su preostale firme, odnosno delovi firmi u domaćem vlasništvu značajno promenile način svog poslovanja, i da je došlo do preliivanja znanja i veština stranih multinacionalnih kompanija. Kao direktna posledica poboljšanog načina poslovanja finansijskih institucija u zemlji, došlo je do osnivanja firmi u novim delatnostima kao što su finansijski lizing i dobrovoljna penzijska osiguranja. Obezbeđenjem pozitivnog investicionog okruženja je došlo do daljeg povećanja stranih ulaganja u ovoj grani kroz otvaranje novih firmi i kroz daljnju privatizaciju državnog sektora. Domaće vlasništvo u finansijskim institucijama podjednako profitabilno posluje kao i strano. Ukoliko posmatramo tržište osiguranja, onda je profitna stopa domaćih vlasnika daleko veća nego kod inostranih.

Iz poslovne analize finansijskih institucija u Srbiji može se zaključiti da su one sve kvalitetnije, da se veoma brzo povećava vrednost aktive, kao i da sve firme, bez obzira na vrstu vlasništva podjednako kvalitetno upravljaju svojim poslovanjem. Postoji kontinuirani rast broja zaposlenih u finansijskim institucijama i dolazi do promene njihove raspodele tako da je učešće u zapošljavanju osiguravajućih društava poraslo, dok se učešće banaka smanjilo.

U empirijskom istraživanju u fokusu je bila valorizacija i adekvatno uspostavljanje relacije između ulaganja u ljudske resurse i rezultata poslovanja. Jedan od ciljeva je bio i da se uporede dobijeni rezultat i proveriti povezanost pojedinih karakteristika formiranog „Indeksa ljudskih resursa“ u finansijskim institucijama. U tom smislu su pitanja korišćena u istraživanju podeljena u 9 grupacija na takav način da se može meriti međusobna zavisnost, kao i korelacija sa rezultatima poslovanja kao što su kretanje aktive, profitabilnost, ROA i promene zaposlenosti. Istraživanjem je obuhvaćeno 16 institucija, od kojih je 11 banaka, 3 društva za osiguranje i 2 lizing kompanije, čija aktiva čini 32% ukupne aktive svih firmi u populaciji i zapošljava 33% svih zaposlenih u populaciji. Na osnovu rezultata, a po uzoru na Cranet model koji je opisan u 4. poglavlju, iz devet celina oformljen je HRI (indeks ljudskih resursa).

U korelacionoj analizi korišćena su dva metoda: Pearsonova korelacija i Spearmanov koeficijent korelacije, primenom standardnog programskog paketa za statističku obradu podataka SPSS-a. Rađene su dve grupe korelacionih analiza. U prvoj je uspostavljena veza među celinama koje čine HRI indeks. Ustanovljeno je da postoje tri značajne korelacije i to između kvalitetnog sistema za definisanje potreba za obučavanjem i politike obuke; kvaliteta HR službe i politike obuke i broja diplomiranih i

manuelnih radnika. Sve ove korelacije su vrlo logične i do njih bi se moglo doći i prostom analizom. Kvalitetan sistem, pre svega informacioni, na osnovu koga se definišu potrebe za obukom u firmi u svakom slučaju dovodi do toga da je politika obuke u firmi na visokom nivou. Ako poredimo Kvalitet HR službe i politiku obuke opet se može reći da je logično da kvalitetnija HR služba u firmi dovodi do visokog nivoa kvaliteta politike obuke koju firma sprovodi. I na kraju nivo diplomiranih radnika je u pozitivnoj korelaciji sa brojem radnika koji nisu manuelni, što je u svakom slučaju logično za očekivati. Pored ove tri pozitivne korelacije postoje još tri korelacije koje su potvrđene samo Personovim koeficijentom i to između veličine firme i kvalitetnog sistema za definisanje potreba za obučavanjem, veličine firme i kvaliteta HR službe i kvaliteta HR službe i kvalitetnog sistema za definisanje potreba za obučavanjem. Iz ovoga se može zaključiti da zaposleni u HR službama u firmama u Srbiji trebaju da obrate pažnju da u velikoj meri od kvaliteta njihovog rada zavisi i stepen poverenja koji mogu da steknu u firmi i time obezbede da se uvede kvalitetan objedinjeni informacioni sistem u firmi.

U drugom delu korelacione analize uključeni su dopunski parametri za poređenje čime je omogućeno praćenje odnosa HRI indeksa i poslovnih pokazatelja firmi iz uzorka. Tom analizom je ustanovljeno da postoji nekoliko veoma značajnih visokih korelacionih veza i to između ROA 2007 i veličine firme, kao i broja zaposlenih; promene broja zaposlenih i procentom zaposlenih koji su mlađi od 45 godina starosti i na kraju veliki broj korelacija promene aktive između 2008/2007 godine sa drugim faktorima.

Povrat na aktivu (ROA) u 2007 je po Personovom koeficijentu u negativnoj korelaciji sa promenom broja zaposlenih u 2008. godini i po Spermanovom koeficijentu u negativnoj korelaciji sa veličinom firme u 2008. godini. To znači da firme koje su ostvarile veći povrat na aktivu u godini koja je prethodila istraživanju imaju tendenciju da im se u narednoj poslovnoj godini smanjuje broj zaposlenih. Ovo se može objasniti time da su takve firme u jednoj poslovnoj godini težile da ostvare veći profit na račun drugih ulaganja koja bi trebala da imaju za cilj obezbeđenje održive konkurentne pozicije.

Promena broja zaposlenih je u visokoj korelaciji sa procentom zaposlenih koji su mlađi od 45 godina starosti što se može objasniti činjenicom da veliki broj starijih zaposlenih u firmi dovodi do tendencije da konzervativniji pristup ima većeg uticaja na poslovanje. Što je poslovanje konzervativnije to se angažuje manji broj novih zaposlenih, jer se na taj način izbegava ulaženje u rizik.

U najznačajnijoj analizi je potvrđeno da postoji visoka korelaciona veza između promene aktive i četiri faktora i to:

- Politike obuke
- Kvalitetnog sistema za definisanje potreba za obuku
- Kvalitete HR službe
- i najvažnije sa ukupnim HRI indeksom

Na ovaj način se dokazuje da je uloga kako službe za ljudske resurse, tako i sistem obuke zaposlenih, ulaganja u ljudske resurse kao i razvijena politika obuka ljudskih resursa presudna za povećanje aktive firme u odnosu na prosek promene aktive koje ostvaruju sve firme na ovom tržištu. Koeficijenti korelacije za dve najvažnije kategorije odnosno za kvalitet službe HR i ukupan nivo HRI je iznad 70% sa potencijalnom greškom od nekoliko promila, što garantuje tačnost ovih odnosa, kako Pearsonovim koeficijentom tako i Spearmanovim koeficijentom. To praktično znači da se obezbeđenjem takve strukture firme gde se postiže visok nivo indeksa HRI ostvaruje konkurentna prednost na tržištu, odnosno povećava se tržišno učešće, što je preduslov za ostvarenje održivog razvoja firme, čime je u potpunosti potvrđena i peta hipoteza koja glasi „Finansijska industrija kao jedna od vodećih u privredi Srbije može biti odličan pokazatelj efekata ulaganja u ljudske resurse. Empirijska analiza preduzeća iz ove industrije pokazaće koliki je uticaj ulaganja u ljudske resurse na konačan uspeh poslovanja preduzeća i na kapacitet privlačenja stranih investicija“.



---

---

## LITERATURA

1. (1988) *Zemlje sveta, osnovni podaci*, Centar za međunarodnu saradnju i razvoj, Ljubljana
2. (1989) *Multilateralni trgovinski pregovori, usluge, direktne investicije i intelektualna svojina*, zbornik radova, Konzorcijum ekonomskih instituta Jugoslavije, Beograd
3. (1994) *Privatization in the Transition Process, Recent Experiences in Eastern Europe*, UN conference on trade and development, United Nations Publication, Geneva
4. (1995) *Comparative Experiences with Privatization, Policy Insights and Lessons Learned*, United Nations Publication, Geneva
5. (1996) *Globalization and Liberalization: Effects of International Economic Relations on Poverty*; Inter-agency thematic contribution to the international year for the eradication of poverty. New York, Geneva
6. (1998) *How to Support SMEs in Yugoslavia*, IEN, Beograd
7. (1999) *Uloga sindikata u tranziciji*, Centar za proučavanje alternativa, Beograd
8. Agencija za privatizaciju (2008) *Izveštaj o procesu privatizacije*, dostupno na <http://www.pa-serbia.co.rs/>
9. Aleksić I (2007) *Povezanost životne sredine i socijalnih aspekata održivog razvoja, predložag za izradu strategije održivog razvoja RS*, dostupno na <http://www.odrzivi-razvoj.gov.rs/cyr/dokumenta.php>
10. American Bankers Association (2004) *Chief Learning Officer Summit: Final Report*, February
11. American Society for Training and Development, dostupno na [www.ASTD.org](http://www.ASTD.org)
12. Anderson J R (1983) *Cognitive Skills and their Acquisition*, Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum
13. ASTD (2000) *Measuring what Matter, Core Measures of Intellectual Capital*
14. Baker, B. E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., and Spratt, M.F (1997) *HR as a source of shareholders value: research and recommendation*. Human Resource Management
15. Baldachino Godfrey (2001) *Human Resource Management Strategies for Small Territories: an Alternative Proposition*, International Journal of Educational Development, 21, p. 205-215
16. Barney, J. (1995) *Corporate Culture as a Source of Sustained Competitive Advantage*. Paper presented at the University of Illinois Center for Human Resource Management Fall Roundtable Meeting, (November), Chicago.
17. Bartel A (1994) *Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs*, Industrial Relations, 33(4), str 411-425
18. Bassanini A i Scarpetta S (2001) *Does Human Capital Matter for Growth in OECD Countries? Evidence from pooled Mean-Group Estimates*, OECD Economics Department Working Papers broj 282, dostupno na <http://ideas.repec.org/p/oec/ecoaaa/282-en.html>
19. Bassanini A i Scarpetta S (2002) *Does Human Capital Matter for Growth in OECD Countries?* Economics Letters, Vol 74, br 3, str 399-405

20. Bassi L i McMurrer D P (1999) *Indicators of Human Capital Investment and Outcomes from the ASTD*, International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital, Amsterdam
21. Bassi L i McMurrer D (2007) *Maximising your Return on People*, Harvard Business Review, 3-4
22. Bassi L i McMurrer D (2009) *Training Investments as a predictor of banks' subsequent stock market performance*, dostupno na <http://www.mcbassi.com/documents/McBassi-BankingWhitePaper-Febo9.pdf>
23. Bassi L i ostali (2004) *The Impact of US Firms's Investments in Human Capital on Stock Prices*, Bassie Investments, dostupno na: [www.bassi-investments.com/downloads/ResearchPaper\\_June2004.pdf](http://www.bassi-investments.com/downloads/ResearchPaper_June2004.pdf)
24. Batra, G. (2003), *Training, Technology, and Firm-Level Competitiveness: Evidence from the World Business Environment Survey*, mimeo, World Bank, Washington, D.C.
25. Batra, G. i H. Tan (2002), "Upgrading Work Force Skills to Create High-Performing Firms", in *Building Competitive Firms: Incentives and Capabilities*, in I. NABI and M. LUTHRIA (eds.), World Bank, Washington, D.C
26. Becker G (1964) *Human Capital*, New York: Columbia University Press
27. Beer M i ostali (1985) *Human Resource Management; A General Manager's Perspective*, New York, Free Press
28. Bjelica, V (2001) *Bankarstvo*, Stylos, Novi Sad, str. 15 –21.
29. Black, S.; Lynch, L. (1996) Human-capital investments and productivity. *American Economic Review*. Nashville: American Economic Association, Vol. 86, No 2, p. 263-267.
30. Blondal S S, Girouard N i Wagner A (2001) *Investment in Human Capital Through Post-Compulsory Education and Training: Selected Efficiency and Equity Aspects*, OECD Economics Department Working Papers
31. Boxall P (1995) *Building the Theory of Comparative HRM*, Human Resource Management Journal, 5/5, str 5-17
32. Branković S (1959) *Investicije u nerazvijenim zemljama i teorija u balansiranom razvoju*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
33. Brian K, McClednodn J, Gainley Th (2000) *Managing HR in the small and medium enterprise; the impact of professional employer organizations*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 25. No 1, p.107-124
34. Brnjas Z (2000) "Strategijski menadžment – teorijske osnove sa primerima iz prakse", Privredni pregled, 2000 g., Beograd
35. Brnjas Z (2006) *Program kapitalnih investicija : važan instrument razvoja lokalnih samouprava, tanje i perspektive privrede Srbije.*; Institut ekonomskih nauka : Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd
36. Brnjas Z (2008) *Strategic Management Planning as a Tool in Advanced Local Governments*, u zborniku *Izazovi ekonomske nauke u 21. veku*; st. 410-418; 2008, Institut ekonomskih nauka – Beograd
37. Brnjas Z, Stošić I (2007) *Results and challenges of privatization in real sector of Serbian economy*, Economics Policy and the Development of Serbia, Faculty of Economics of the University of Belgrade
38. Broadman HG i Sun X (1997) *The Distribution of FDI in China*, The World Economy, vol 20, br. 3, str. 339-361
39. Bujanja-Vidas M (1998) *Metode i determinante stranih direktnih investicija*, IEN, Beograd
40. Carneiro R (2002) *Achieving Minimal Learning Platform for all: critical queries influencing strategies and policy options*, European Journal of Education, vol 37, br. 3, str 301-309
41. Carrell M, Kuzmits F (1986) *Personnel*, Merrill Publishing Company, USA
42. Cawley J, Heckman J, Vytlačil E (1999) *A Note on Policies to Reward the Value Added by Educators*, Review of Economics and Statistics

43. Cazess S, Nesporova A (2001) *Labor Market Flexibility in the Transition Countries: How Much is too Much*, International Labor Office, Vol. 140, No3, Geneva, p.293-300
44. Chandler A D (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass: MIT Press.
45. Choi CK (2007) *The Employment Effect of Economic Growth: Identifying Determinants of Employment Elasticity*, International Conference "FTA, Regional Integration and Development", Busan, Korea, dostupno na: <http://faculty.washington.edu/karyiu/confer/busano7/papers/choi.pdf>
46. Cohen D i Soto M (2001) *Growth and Human Capital: Good Data, Good Results*, technical paper 179, OECD, Paris
47. Coleman J, Campbell E, Hubson C, McPatland J, Mood A, Weinfeld F, York R (1966) *Equality of Educational Opportunity*, Washington D.C., U.S. Government Printing Office
48. Coughlin CC i Segev E (2000) *FDI in China: The Spacial Econometric Study*, The World Economy, vol 23, br. 1, str 1-23
49. Crichton A (1968) *Personnel Management in Context*, London, Betsford
50. Davis L. E i Taylor J.C (1972) *Design of Jobs*, Baltimore, Penguin, str. 25
51. de Melo Marta, Denizer Cevdet, Gelb Alan, Tenev Stoyan (2001) *Circumstances and Choice: the Role of Initial Conditions and Policies in Transition Economies*, The World Bank Economic Review, Washington
52. Dedeić P (2006) *Etičko poslovanje i lukrativni cilj*, Pravni život, god. 55, br. 11, str. 357-364
53. Denny, K. J., Harmon, C. P. and Lydon, R (2001) *Cross Country Evidence on the Returns to Education: Patterns and Explanations*. Warwick: University of Warwick.
54. Desjonqueres, T., S., Machin and van Reenan, J (1999) *Another nail in the coffin? Or can the trade based explanation of changing skill structures be resurrected?*, Scandinavian Journal of Economics, 101, 533-554
55. Dessler G (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
56. Dessler G (2005) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey
57. Donaldson Peter (1992) *Economics of the Real World*, Penguin Books, Middlesex, England
58. Dunlop J T (1958) *Industrial Relations Systems*, Holt, New York
59. Dunning J H (1998) *Explaining International Productio*, Unwin Hyman, London
60. Dunning J H (2002) *Determinants of FDI: Globalization Induced Changes and the role of FDI Policies*, Annual Conference, World Bank, Washington DC
61. EBRD (2008) *Transition Report, Serbia*, dostupno na <http://www.ebrd.com/country/country/serbia/econo.htm#ind>
62. EGFSN (2008) *National Skills Bulletin 2008*, dostupno na [http://www.skillsireland.ie/media/egfsn081117\\_national\\_skills\\_bulletin.pdf](http://www.skillsireland.ie/media/egfsn081117_national_skills_bulletin.pdf)
63. Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr. (1996) *Trends Toward a Closer Integration of Vocational Education and Human Resources Development*, Journal of Vocational and Technical Education, Vol. 12, No. 2, p7
64. Engestrom Y (2001) *Expansive Learning at Work: Toward an Activity Theoretical Reconceptualization*, Journal of Education and Work, 14/1, strane 133-155
65. European Commision (1999) *Continuing Training in eterprises; facts and figures*, Sheffield, University of Sheffield
66. European Commision (2007) *Ten years of European employment strategy*, dostupno na <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1539&langId=en>
67. European Commission i Council of Europe (2004) *Pathways Toward validation and recognition of Education, Training & Learning in the Youth Field*, Strasbourg and Brussels, dostupno na [http://www.eaea.org/doc/working\\_paper\\_en.pdf](http://www.eaea.org/doc/working_paper_en.pdf)
68. European Union (2000). *Presidency conclusions. Lisbon European Council*.

69. European Union (2003) *Council Decision on guidelines for the employment policies of the Member States*.
70. FIS (2009) *White Book 2008*, Savet stranih investitora, Beograd, dostupno na <http://fic.org.rs/admin/download/files/cms/attach?id=90>
71. Fitts P M i Posner M I (1967) *Human Performance*, Belmont, California, Brooks/Cole
72. Frenkel Stephen (2000) *Introduction: service work and its implications for HRM*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 11, No. 3, p.469-476.
73. Gasparino, C (2001) Deals and deal makers: Outlook for analysts: Skepticism and blame. *Wall Street Journal* 13 June:
74. Gershenberg I (1987) *The training and spread of managerial know-how: A Comparative analysis of Multinationals and other firms in Kenya*, *World Development*, vol 15, str 931-939
75. Glomb T M i ostali (2004) *Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials*, *Journal of Applied Psychology*, 89, str 700-714
76. Godo Y i Hayami Y (2002) *Catching up in Education in the Economic Catch-up of Japan with the USA, 1890-1990*, *Economic Development and Cultural Change*, vol 50, br 4, str 961-978
77. Gonzales G C (2002) Investin in Human Capital as a Prerequisite for corporate competitiveness, dostupno na: <http://www.itu.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/hrdq88/80563.html>
78. Gravett L (2001) Determining Return on Investment for Human Resource Intervention, dostupno na <http://www.e-hresources.com/Articles/Dec2001.htm>
79. Greengard S (2000) *Net gains to HR technology*, *Workforce*, Vol. 79, No. 4, pp 44-48
80. Greer C R (2006) *Strategic Human Resource Management*, 2<sup>nd</sup> edition, Dorling Kindersley (india) Pvt Ltd
81. Hackman J R (2002) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Boston: Harvard Business Press
82. Hage A i ostali (2001) *Resource Allocation in initial and continuous vocational training*, Oslo, FAFO, working paper 551
83. Hanson J R Jr. (1996) *Human Capital and Direct Investments in Poor Countries*, *Explorations in Economic History*, br. 33, str 86-106
84. Hansson B, Johanson U i Leitner KH (2004) *Impact of education and Training*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
85. Heckman J J i Masterov D V (2004) *Productivity Argument for Investing in Young Children*, Committee for Economic Development, Working paper, High/Scope Educational Research Foundation
86. Heckman J, Lochner L, Taber C (1998) *Explaining Rising Wage Inequality, Explorations With a Dynamic General Equilibrium Model of Earnings with Heterogeneous Agents*, *Review of Economic Dynamics*, 1(1)
87. Holzer H i ostali (1993) *Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience*, *Industrial and Labor Relations Review* 46(4), str 625-636
88. Heskett J i ostali (1994) *Putting the Service-profit Chain to Work*, *Harvard Business Review*, march-april
89. Hunya, G. (2003), *FDI-led Economic Growth in Romania?*, in: M. Birsan and T. Paas (eds.), *Competitiveness of National Economies and the Efficient Integration into the European Union*, Editura Fundatiei pentru Studii Europene, Cluj-Napoca, pp. 167-184.
90. Huselid, M. A. (1995) *The Impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.*, *Academy of Management Journal* 38 (3): 635-672.
91. Hussey D E (1998) *Management Training and Corporate Strategy: How to Improve Competitive Performance*, Oxfor: Pergamon

92. IDA (2009) *Education, Skills and Research Strategy*, dostupno na <http://www.idaireland.com/home/index.aspx?id=3>
93. Intel (2009) Investments in Education and R&D, dostupno na [http://www.aeanet.org/events/mwjl\\_Intel\\_PPT\\_21st\\_century0209.asp](http://www.aeanet.org/events/mwjl_Intel_PPT_21st_century0209.asp) i [http://www.intc.com/common/download/download.cfm?companyid=INTC&fileid=191152&filekey=cbaee88f-73c7-46af-9733-fd988d63c8a&filename=intel\\_2007ar.pdf](http://www.intc.com/common/download/download.cfm?companyid=INTC&fileid=191152&filekey=cbaee88f-73c7-46af-9733-fd988d63c8a&filename=intel_2007ar.pdf)
94. JBIC (2002) *JBIC Review*, br. 6, Jun, Tokio, Japan
95. Karavidić S (2007) *Decentralizacija i menadžment u funkciji razvoja obrazovanja*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd,
96. Kelly D.J (2001) *Dual Perceptions of HRD: Issues for Policy: SME's, Other Constituencies, and the Contested Definitions of Human Resource Development*, Faculty of Arts – Papers, University of Wollongong, Australija, dostupno na: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=artspapers>
97. Kirkpatrick D (1967) *Evaluation of Training*, iz *Training and Education Handbook*, New York: McGraw-Hill
98. Kok W (2004) *Facing The Challenge. The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group*, November, Office for Official Publications of the European Communities, dostupno na [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/kok\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/kok_report_en.pdf)
99. Kornai J (2006) The great transformation of Central Eastern Reform, p. 207-237
100. Kosanović R (2009) *Sindikalne Teme*, Radnička štampa Beograd, u asocijaciji sa Swiss Labor Assistance, dostupno na <http://www.sla-serbia.org/DownloadFile.aspx?ItemID=176>
101. Kovač O (1994) *Platni bilans i međunarodne finansije*, Beograd, Cesmecon
102. Kovačević M (1987) *Finansiranje domaćih oganizacija stranim ulaganjem*, Institut za ekonomiku industrije, Beograd
103. Kragulj D i Milićević D (2007) *Ekonomija – Uvod u ekonomsku analizu, mikroekonomija i makroekonomija*, Makarije, Beograd, strana 425-426
104. Kukoleča S (1990) *Organizaciono-poslovni leksikon*, Zavod za ekonomske ekspertize, Beograd.
105. Lawler E E i Finegold D (2000) *Individualizing the Organization: Past, Present and Future*, *Organizational Dynamics*, 29, pp 1-15
106. LIM, E. (2001), "Determinants of, and the Relation between, Foreign Direct Investment and Growth: A Summary of the Recent Literature," *IMF Working Paper WP/01/175*, Washington, D.C.
107. Lleras M P (2004) *Investing in Human Capital, A Capital Markets Approach to Student Funding*, Cambridge University Press
108. Lonick AJ i Grunvald R (2003) *Early Childhood Development*, Fedgazette, March
109. Lucas R E Jr (1990) *Why doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries*, *American Economic Review*, broj 80, str. 92-96
110. Lynch L (1998) *A needs analysis of training data: What do we want, What do we have, Can we ever get it?* u izdanju "Studies in Income and Wealth, Vol 60. Chicago, University of Chicago Press, str 405-430
111. MacInnes J (2005) *Work-life Ballance and the Demand for Reduction in Working Hours: Evidence from the British Social Attitudes Survey 2002*, *British Journal of Industrial Relations*, 43, str 273-295
112. MacMillan, H., and Tampoe, M (2000) "Strategic Management: Process, Content and Implementation, Oxford: Oxford University Press.
113. Maksimović M (2004) *Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju*, IEN, Beograd
114. Mankiw G, Tylor M (2008) *Ekonomija*, Data Status, Beograd



115. McCracken M i Wallace M (2000) *Towards a Redefinition of Strategic HRD*, Journal of European Industrial Training, vol 24, broj 5, str 281-290
116. McLagan R A i Suhadolnik D (1989) *Models of HRD Practice*, American Society of Training and Development
117. Mihailovic S (2001) Fragmentation of the union scene and the potential of synergistic action – main research findings, *South-East Europe Review* vol. 2 p 101-116
118. Milojević D (1996) *Leksikon finansijskih tržišta*, Savremena administracija, Beograd
119. Ministarstvo finansija RS (2007) *Zakon o budžetu Srbije*, dostupno na [http://www.mfin.sr.gov.rs/download/pdf/zakoni/sektor\\_budzeta/zakon\\_o\\_budzetu\\_za\\_2007.pdf](http://www.mfin.sr.gov.rs/download/pdf/zakoni/sektor_budzeta/zakon_o_budzetu_za_2007.pdf)
120. Ministarstvo finansija RS (2008), *Bulletin of Public Finances of the Republic of Serbia*, Juli 2008
121. Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije (2002) *Strateški pravci u razvoju obrazovanja odraslih*, Beograd, str. 314.
122. Mintzberg H (1979) *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall
123. Mitchell, L.E. (2001) *Corporate irresponsibility: Americas newest export*. New Haven, CT: Yale University Press
124. Miyamoto K (2003) *Human Capital Formation and Foreign Direct Investments in Developing Countries*, OECD Working Paper 211
125. Miyamoto K i Todo Y (2003), "Enterprise Training in Indonesia: The Interaction between Worker's Schooling and Training", Working Paper, oECD Development Centre, Paris.
126. MMF (2008) *IMF World Economic Outlook*, oktobar, poglavlje 6
127. Morrison DL i ostali (2005) *Job Design, Opportunities for Skill Utilization and Job-related Affective Well-Being*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 90, str 399-406
128. Murphy K i Welch F (1992) *The Structure of Wages*, Quarterly Journal of Economics, broj 107, str. 286-326
129. Nadler L Ed (1984) *The Handbook of Human resources Development*, John Wiley and Sons, New York.
130. NBS (2009) *Prosečne zarade po zaposlenom u Srbiji*, dostupno na [http://www.nbs.rs/export/internet/latinica/80/80\\_1/80\\_1\\_4.pdf](http://www.nbs.rs/export/internet/latinica/80/80_1/80_1_4.pdf)
131. Narula R (1996) *Multinational Investment and Economic Structure: Globalization and Competitiveness*, Routledge, London
132. National Center for Education Statistics (2004) *Digest of Education Statistics*, dostupno na <http://nces.ed.gov/programs/digest/do2/tables/dto29.asp>
133. NBS (2008) *Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu*, dostupno na <http://www.nbs.rs/export/internet/latinica/90/index.html>
134. Noorbakhsh F, Paloni A i Youssef A (2001) *Human Capital and FDI to Developing Countries: New Empirical Evidence*, World Development, vol 29, br 9, str 1593-1610
135. Nordhaug O (1993) *Human Capital in Organizations*, Oslo: Scandinavian University Press
136. Nunnenkamp P i Spatz J (2002) *Determinants of FDI in Developing Countries: Has Globalization Changed the Rules of the Game?* Transnational Corporation, vol 2., br. 2, UNCTAD
137. NUTEK. (2000) *Enterprises in transformation: learning strategies for improved competitive power*. Stockholm: Narings och Teknikutvecklingsverket
138. O'Reilly C A i Pfeffer J (2000) *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston, Harvard Business School Press

139. OECD (1994) *The OECD Jobs Study; Evidence and Explanations, Part I and Part II*, Paris, ORganisation for Economic Cooperation and Development
140. OECD (1996) *The Jobs Strategy: Pushing Ahead with the Strategy*. Paris: OECD. dostupno na: <http://www1.oecd.org/sge/min/pdf1996.htm>
141. OECD (1998) *The Importance, Scope and Measurement of Human Capital*, OECD Publications, Paris, str. 7-37
142. OECD (2003), *Employment Outlook 2003*, Draft Chapter 5, OECD, Paris.
143. OECD (2004), *Beyond Rhetoric: Adult Learning Policies and Practices*, OECD, Paris.
144. OECD (2009) *OECD Statistics*, dostupno na <http://stats.oecd.org/WBOS/index.aspx>
145. Paauwe J (2004) *HRM and Performance, Achiving long term viability*, Oxford Universty Press, 2004.
146. Paczynska (2004) *Confronting Change: Trade Unions and the Transition to a Market Economy*, meeting of the International Studies Association, Montreal, Canada, dostupno na [http://www.allacademic.com/meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/0/7/2/9/8/pages72984/p72984-1.php](http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/7/2/9/8/pages72984/p72984-1.php)
147. Pavlović Babić, D. (2007): *Preliminarni izveštaj o postignućima učenika iz Srbije na OECD&PISA 2006 testiranju*, Institut za psihologiju, Beograd, dostupno na [www.pisaserbia.org](http://www.pisaserbia.org)
148. Peery N i Shetty Y K (1976) *An Empirical Study of Executive Transferability and Organizational Performance*, Proceedings, Kansas City, MO: Academy of Management
149. Perer S (2004) *A Simpler Way to Determine the ROI of Talent Management*, HRFocus, December
150. Petrović P i Vasiljević D (2008) *Svetska finansijska kriza i Srbija*, FREN, kvalitarni monitor, br 3, Beograd
151. Pfau B i Kay I (2002) *The Human Capital Edge*, McGraw Hill
152. Pfeffer J (1998) *The Human Equation; Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business Press
153. Pil F K i MacDuffie J P (1996) *The Adoption of High-Involvement Work Practices*, Industrial Relations, 35, str. 259-277
154. PISA (2006) *PISA 2006 Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD
155. Pradeep Mitra (2006) *Productivity Growth and Job Creation in Eastern Europe and the Former Soviet Union*, Presentation at the Faculty of Economics, University of Belgrade, organized by the Foundation for the Advancement of Economics, Belgrade, April
156. Proctor R W i Dutta A (1995) *Skill Acquisition and Human Performance*, London: Sage
157. Pržulj Ž (2000) *Menadžment ljudskih resursa: novi pristup čoveku u organizaciji*, Ekonomika preduzeća. - God. 48, br. 10/12, str. 258-264
158. Pržulj Ž (2005) *Razvoj zaposlenih kao osnova organizacionog razvoja*, Strategijski menadžment. - God. 10, br. 1-2 str. 65-68.
159. Pržulj Ž (2007) *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd, str. 11-15
160. Psacharopoulos G i Patrinos H A (2002) *Returns to Investment in Education: A Further Update*, Taylor and Francis Journals, vol. 12(2), pages 111-134, August.
161. Radovanović Žarko (1996) *Sistem nagrađivanja u tržišnoj privredi*, IEN, Beograd
162. Rainbird H (2000) *Training in the Workplace*, Basingstoke: Macmillan
163. Reisen H i Soto M (2001) *Which Types of Capital Inflows Foster Developing Country Growth?*, International Finance, Vol. 4, br. 1, str 1-14
164. Republički zavod za razvoj RS (2007) *Izveštaj o razvoju RS*, dostupno na: <http://www.razvoj.gov.rs/>

165. Republički zavod za razvoj RS (2008) *Analiza i prognoza BDG Srbije 2008*, dostupno na <http://www.razvoj.gov.rs/>
166. Ritchie B K (2001) *The Political Economy of Technical Intellectual Capital Formation in Southeast Asia*, Emory University, Atlanta
167. Robbins, S P. (2000) *Strategic Human Resources Management*, Prentice Hall, str. 41
168. Rodriguez-Clare A (2001) Costa Rica's Development Strategy based on Human Capital and Technology: how it got there, the impact of Intel, and lessons for other countries", UNDP, dostupno na <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2001/papers/Rodriguez-Clare.pdf>
169. Root F i Ahmed A (1979) *Empirical Determinants of Manufacturing FDI in Developing Countries*, Economic Development and Cultural Change, br. 27, str. 751-767
170. Ross, S.A. (1976) The arbitrage theory of capital asset pricing. *Journal of Economic Theory*, 13, 3, 341-360
171. Rothwell W J (2005). *Effective Succession Planning*. AMACOM Div American Mgmt. pp. xviii
172. Rothwell WJ i Kazanas H.C (2004). *The Strategic Development of Talent*. Human Resource Development Press. pp. 4
173. Royal C i O'Donnell (2005) *Embedding human capital analysis in the investment proces: A human resources challenge*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 43(1)
174. RZS (2007) *Anketa o životnom standardu*, Beograd
175. RZS (2008) *Studija o životnom standardu*, dostupno na <http://webzrs.stat.gov.rs/axd/Zip/studijaS.zip>
176. RZS (2009) *Indeks cena na malo, više godina*, dostupno na <http://webzrs.stat.gov.rs/axd/arhiva1.php?NazivSaopstenja=CN10&ind=3>
177. Savić Mirko (2006) *Principal Components Analysis of Employment in Eastern Europe*, *Panoeconomicus* 2006, 4, Novi Sad
178. Schneider F i Frey B (1985) *Economic and Political Determinants of FDI*, World Development br .13, str 161-175
179. Schuler S R (2000) *The Internationalization of Human Resource Management*, *Journal of International Management*, 6, str 239-260
180. Senge, P.M (2000) The puzzles and paradoxes of how living companies create wealth. iz *Breaking the code of change*, Boston: Harvard Business School Press.
181. SHRDC (2009) *Program obuke i razvoja zaposlenih*, dostupno na <http://www.shrdc.org.my/>
182. Siemens India (Web Site) *Carrier Opportunities by job sinn-offs*, dostupno na [http://www.siemens.co.in/en/news\\_press/index/press\\_releases.php](http://www.siemens.co.in/en/news_press/index/press_releases.php)
183. Singapore Skills Development Fund (1999) *Annual Report*, Singapore
184. Sinha K K i Van de Ven A H (2005) *Designing Work within and between Organizations*, *Organization Science*, 16, str. 389-408
185. Stacey, R.D. 2001. *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. London: Routledge
186. Stanton J M (2000) *Reactions to Employee Performance Monitoring: Framwork, Review and Research Directions*, *Human Performance*, 13, str 85-113
187. Sukisajović M (1970) *Foreign Investments in Yugoslavia*, the Institute of International Politics and Economics, Belgrade
188. Swann D (1995) *The Economics of the Common Market*, Penguin Books, Middlesex, England
189. Tan HW i Batra G (1995) *Enterprise Training in Developing Countries: Overview of Incidence, Determinants and Productivity Outcomes*, World Bank Occasional Paper Series, Washington DC



190. Tan, H. and G. Lopez-Acevedo (2003), "Mexico: In-Firm Training for the Knowledge Economy", *World Bank Policy Research Working Paper* 2957, World Bank, Washington, D.C.
191. Taylor F W (1947) *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row
192. Tomaš R, Pržulj Z, Šiljaković I (2004) *Nezaposleni. Resurs ili socijalni problem?*, Ekonomski fakultet, Banja Luka
193. Torrington D i ostali (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
194. Torrington D, Hall Laura, Taylor Stephen (2004) *Human Resource Management*, Pretnice Hall
195. Toyota-Astra (2009) *Corporate Social Responsibility*, dostupno na [http://www.toyota.astra.co.id/csr/ecosafety/education/article.php?article\\_id=2046](http://www.toyota.astra.co.id/csr/ecosafety/education/article.php?article_id=2046)
196. Trevelyan, R., i O'Donnell L (2001) Systems for sustaining change. In *Systems for change: Course material for Executive MBA Program*, ed. Rose Trevelyan, 1-1: 1–57 Sydney:
197. UNCTAD (1994) *World Investment Report*, New York i Ženeva
198. UNCTAD (1995) *World Investment Reporty*, New York i Ženeva
199. UNCTAD (1997) *World Investment Report*, New York i Ženeva
200. UNCTAD (2002) *World Investment Report*, New York i Ženeva
201. UNCTAD (web) Statistical databases online, dostupno na <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=1923&lang=1>
202. UNESCO i OECD (2003) *Financing Education: Investments and Returns*, Edicija 2002, Pariz, dostupno na [http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/wei/WEI\\_ExecSummary\\_Eng.pdf](http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/wei/WEI_ExecSummary_Eng.pdf)
203. United Nations General Assembly (2001) *Advancing human resources development in developing countries*, Implementation of General Assembly resolution 54/211. Dostupno na <http://www.un.org/documents/ga/docs/56/a56162.pdf>
204. Unković M (1980) *Međunarodno kretanje kapitala i položaj Jugoslavije*, Beograd, Naučna knjiga
205. van Burem M E, Erskine W (2002) *State of the industry: ASTD's annual review of trends in employer-provided training in USA*, Beaverton
206. Vlada Republike Srbije (2008) *Strategija održivog razvoja Republike Srbije*, finalni nacrt, dostupno na <http://www.odrzivi-razvoj.gov.rs/cyr/strategije.php>
207. Vlada RS (2005) *Nacionalna strategija zapošljavanja 2005-2010*, Beograd
208. Vlada RS (2006) *Nacionalna strategija privrednog razvoja Srbije 2006-2012*, Beograd
209. Vlada RS (2006-1) *Strategija razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji*, Beograd
210. Vlada RS (2006-2) *Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Srbiji*, Beograd
211. Vlada RS (2008) *Nacionalna strategija za mlade*, Beograd
212. Vojnić Dragomir (1970) *Investicije i ekonomski razvoj*, Ekonomski institut, Zagreb
213. Vuksan, M, Delić, M. (2008). Uloga SDI u održivom razvoju. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (20), 59-65.
214. Wall T D i Clegg C W (1998) *Job Design*, The Concise Blackwell Encyclopedia of Management. Oxford, Blackwell
215. Wall T D i ostali (2002) *Empowerment, Performance and Operational uncertainty: A Theoretical Integration*, *Applied Psychology: An International Review*, 51, str. 146-169
216. Walton, R E (1985) *From Control to Commitment*, *Harvard Business Review*, March-April, pp 77-84
217. Washington Group International (2007) *The Nuclear Renaissance, A Life Cycle Perspective*, dostupno na <http://www.gnr2.org/html/2007/4-19.pdf>

218. Watson Wyatt Worldwide Research (2002) *Human capital index: Linking human capital and shareholder value*, 1–12. Washington DC: Watson Wyatt Worldwide Research.
219. WEF (2008) Global Competitiveness Report 2008/2009, dostupno na <http://www.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf>
220. Weihrich H. i Koontz H. (1993) *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1993.
221. Whittington J L i ostali (2004) *Transformational Leadership, Goal Difficultiy and Job Design: Interdependent and Interactive Effects on Employee Outcomes*, Leadership Quarterly, 15, str. 593-606
222. World Bank (1997) *Malaysia: Enterprise Training, Technology and Productivity*, Washington DC
223. World Bank (2003) *Global Economic Prospects*, Washington DC
224. World Bank (2008) *Doing Business 2009: Sountry Profile for Serbia*, The International Bank for Reconstruction and Development, Washington
225. World Economic Forum (2009) Global Competitiveness Report 2008-2009, dostupno na <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>
226. WTO (1996) *Svetska trgovinska organizacija*, Trgovina u budućnosti, IEN, Beograd
227. Xu B (2000) *Multinational Enterprises, Technology Diffusion, and Host Country Productivity Growth*, Journal of Development Economics, 62(2), str. 477-493
228. Zatezalo M (2009) *Iskustva nacionalnih politika stranih ulaganja, Šta smo naučili od drugih?*, Investicije, SIEPA, Beograd, dostupno na [http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/2/publikacije/casopis\\_investicije/](http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/2/publikacije/casopis_investicije/)
229. Zeufack, A. (1999), "Employer-Provided Training under Oligopolistic Labor Markets: Evidence from Thai Manufacturing Firms," mimeo, World Bank, Washington, D.C.
230. Zhank K i Markusen J (1999) *Vertical Multinationals and Host Country Characteristics*, Journal of Development Economics, broj 59, str 233-252
231. Zidan S S (2001) *The Role of HRD in Economic Development*, Human Resource Development Quarterly, 12/4, str 437-443.
232. Zubović J (1996) *Challenges of Transition in Russia*, Journal of Transition Management, volume 1, issue 2-3, Beograd, str 143-170
233. Zubović J (2004) *Opšte tendencije, Prognoze i očekivanja*, »Mesečne analize i prognoze« Institut ekonomskih nauka, br 2, Beograd, str 5-8, str. 29-30
234. Zubović J (2005) *Osnove uvođenja marke zemlje*, Časopis Marketing, Br.4 str. 220-222.
235. Zubović J (2007) Investing in Human resources, Economic Analysis, vol 40, br. 1-2, str 3-5
236. Zubović J (2008) *Personality Model in Human Resource Management*, Economic Analysis, vol 41, 3-4, str 1-7
237. Zubović J, Domazet I (2007) *CRM - a factor of global competitiveness improvement*, Međunarodna naučna konferencija (70 godina Ekonomskog fakulteta u Beogradu) "Management and Marketing under Globalization" Ekonomski fakultet, Beograd (str.81-86)
238. Zubović J, Domazet I (2007-1) *Industrija Srbije (granska analiza) – Proizvodnja osnovnih metala*, Nacionalna monografija "Ekonomska politika u 2007." Ekonomski fakultet i Naučno društvo ekonomista, Beograd
239. Zubović J, Domazet I (2007-2) *Privatizacija i investicije u preduzeća iz Sektora 24 industrije Srbije -proizvodnja hemijskih proizvoda i hemikalija*, NDE nacionalna monografija "Kako završiti privatizaciju"
240. Zubović J, Domazet I (2008) "Internacionalizacija poslovanja preduzeća", Zbornik radova sa nacionalnog Naučnog skupa „Majska konferencija o strategijskom menadžmentu”, Tehnički fakultet Bor, 2008

241. Zubović J, Domazet I (2008) "Upravljanje projektima ljudskih resursa", Zbornik radova sa Naučnog skupa sa međunarodnim učešćem „Kompetentnost projektnih menadžera” XII internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta, YUPMA
242. Zubović J, Domazet I (2008-1) „Tourist Industry and HRM“, časopis Economic Analysis, Beograd,
243. Zubović J, Domazet I (2008-2) *Foreign Investments in Human Resource Development of Food Industry*, međunarodna naučna konferencija Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj (III) – ruralni razvoj i (ne)ograničeni resursi, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
244. Zubović J, Domazet I (2008-3) *Human Resource Management – Developing Force of Tourist Industry*“, Zbornik radova međunarodne naučne konferencije „Challenges of Economic Sciences in the 21st Century“, Institut ekonomskih nauka, Beograd
245. Zubović J, Domazet I (2009) "Development of Human Capital as a tool for Improving Productivity of Agricultural sector – Theoretical Aspects for Practical use In Serbia", Zbornik radova sa međunarodne naučne konferencije "Uloga znanja, inovacija i humanog kapitala u multifunkcionalnoj poljoprivredi i teritorijalnom ruralnom razvoju, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2009
246. Zubović J, Domazet I (2009-1) "Foreign direct investments in Serbia – what has been done so far and what can we expect", Tempus konferencija: Business Opportunities In Serbia: The Case of Italian Business, BBA I IEN, Beograd
247. Zubović J, Domazet I (2009)-o „Uticaj tranzicije na zaposlenost i zarade u Srbiji“, Nacionalna monografija «Efekti tranzicije u Srbiji i suočavanje sa globalnom ekonomskom krizom», Naučno društvo ekonomista, Beograd
248. Zubović J, Domazet I, Bradić-Martinović A (2008) *Foreign investments to developing countries' food industry : does it improve competitiveness, trade and R&D*, zbornik radova sa međunarodne naučne konferencije "State, Possibilities and Perspectives of Rural Development on Area of Huge Open-pit Minings", Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
249. Zubović J, Hanić A (2009) *Praksa zapošljavanja u bankarskom sektoru Srbije - preporuke u odnosu na saradnju sa obrazovnim institucijama*, Tempus konferencija: Business Opportunities In Serbia: The Case of Italian Business, BBA I IEN, Beograd, June
250. Zubović J i ostali (2007, 2008), *Sektorske inicijative za pristupanje STO*, Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom, Beograd
251. Zubović J, Domazet I, Stošić I. (2004) *Upravljanje kapitalnim projektima*, savetovanje VIII Internacionalni simpozijum iz Project Managementa, Maj, Zlatibor str. 67-71
252. Zubović J, Stošić I, Domazet I. (2004-2) *Uticaj procesa privatizacije na dinamiku privredne aktivnosti u Srbiji* - Ekonomski anali, tematski broj Septembar 2003, Naučno savetovanje: Ekonomsko-finansijski odnosi sa inostranstvom, Beograd str. 274
253. Zubović J, Stošić I., Domazet I, (2004-3) *Kapitalni projekti njihova realizacija – Mesečne analize i prognoze*, Institut ekonomskih nauka, br 3, str., str. 33-39.
254. Zubović J, Stošić I., Domazet I. (2004-4) *Capital Projects Coordination - »Marketing«*, Beograd 35/1, str 27-33
255. <http://www.accenture.com/>

CIP – Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

338.1(497.11)  
005.96  
339.727.22(497.11)

**ЗУБОВИЋ, Јован, 1970-**

Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u  
ljudske resurse i stranim investicijama /  
Jovan Zubović. – Beograd : Institut  
ekonomskih nauka, 2010 (Beograd : Čigoja  
Štampa). – XX, 243 str. : graf. prikazi,  
tabele : 30 cm

Tiraž 500. - Bibliografija: str. 233-243. -  
Abstract.

ISBN 978-86-80315-83-6

a) Привредни развој – Србија b)  
Менаџмент људских ресурса c) Иностране  
инвестиције – Србија  
COBISS.SR – ID 175257612