

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

Дејана М. Павловић

**МОДЕЛ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА
ЕКОНОМИЈОМ ТРЖИШТА РАДА
МЛАДИХ**

докторска дисертација

Београд, 2019. године

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Dejana M. Pavlović

**STRATEGIC MANAGEMENT MODEL
ON THE YOUTH LABOUR MARKET
ECONOMY**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2019.

Ментор:

др Владимир Обрадовић,
ванредни професор, Универзитет у Београду,
Факултет организационих наука

Чланови комисије:

др Марко Михаић,
редовни професор, Универзитет у Београду,
Факултет организационих наука

др Сандра Једнак,
ванредни професор, Универзитет у Београду,
Факултет организационих наука

др Драган Бјелица,
доцент, Универзитет у Београду,
Факултет организационих наука

др Јован Зубовић,
виши научни сарадник, Институт економских наука у Београду

Датум одбране докторске дисертације: _____

МОДЕЛ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА ЕКОНОМИЈОМ ТРЖИШТА РАДА МЛАДИХ

Апстракт

У докторској дисертацији дат је преглед досадашњих истраживања на тему стратешког менаџмента и тржишта рада, како би се у наставку истраживања успоставио модел стратешког управљања при запошљавању младих. Република Србија дуги низ година покушава да отклони препреке у запошљавању младих кадрова. Будући да представљају ресурс од изузетног значаја за економски раст и развој Србије, улагање у младе мора да буде стратешки планирано.

Приказ модела стратешког управљања, који је примењив на проблему запошљавања младих, представља ток следећих процеса: стратешке анализе, планирања, имплементације и контроле. Област истраживања је комплексна и захтева издвајање интерних и екстерних фактора, који утичу на проблем запошљавања младих, дефинисање стратегије, начина и улога у доношењу одлука, начина праћења и контроле донетих одлука. Међутим, због комплексности истраживања и присутности ограничења, која су детаљно описана у докторској дисертацији, истраживање је првенствено фокусирано на анализу интерних и екстерних фактора, који негативно утичу на тржиште рада младих у Републици Србији.

Анализа интерних фактора се састоји од три блока истраживања, док је анализа екстерних фактора, који утичу негативно на запошљавање младих, приказана помоћу *desk* истраживања. Први блок анализе интерних фактора је заснован на прегледу досадашње литературе на тему утицаја друштвено-економских фактора на запошљавање младих. Циљ израде првог блока истраживања јесте да се издвоје фактора који утичу на тржиште рада младих. Други блок представља тестирање предложеног концепта на

микроподацима Анкете о радној снази, коју је спровео Републички завод за статистику у Србији 2016. године. Трећи блок истраживања чини анкета о ставовима младих при приступању тржишту рада у Републици Србији, која је спроведена у периоду од 2016. до 2018. године за потребе научног истраживања.

Прегледом научне литературе из области стратешког менаџмента, теоријским прегледом економије тржишта рада, прегледом стања тржишта рада младих у Републици Србији, као и комбинацијом резултата истраживања, у последњем делу докторске дисертације тестиран је модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих у Србији. Резултати истраживања имплицирају да фактори образовања, као и регионалне и демографске карактеристике, утичу на запошљавање младих, чиме су доказане постављене хипотезе докторске дисертације. Примена креираног модела запошљавања младих могла би допринети елиминисању неравномерног регионалног развоја и демографског раслојавања. Тачније, демографска кретања су у великој мери утицала на полна раслојавања, што нарушава полну демографску слику и знатно утиче на брачни статус младих, услед чега је велики број неразвијених средина насељен старијом структуром становништвом. Недостатак младих и образованих кадрова у неразвијеним местима утицао је на понуду посла и планове развоја тих региона. Оваква слика тржишта рада довела је до неусклађености понуде и тражње.

Стога ће адекватна примена модела допринети решавању стратешких проблема при запошљавању младих у Републици Србији– како доносиоцима одлука, тако и послодавцима и инвеститорима.

Кључне речи: стратешко управљање, тржиште рада, незапосленост младих, Србија.

Научна област: Техничке и организационе науке

Ужа научна област: Стратешки менџмент и тржиште рада

УДК број:

STRATEGIC MANAGEMENT MODEL ON THE YOUTH LABOUR MARKET ECONOMY

Abstract

The PhD thesis includes the existing researches on strategic management and the labour market in order to establish the model of strategic management thought further analysis. The Republic of Serbia has been trying to remove obstacles within youth employment for years. Concerning the fact that the youngsters present a huge sign of economic development of the country, investing in their future must be strategically wise. Hence, implementing the adequate strategic model will contribute young people's approaching to the labour market.

The presentation of the strategic management model, which applies to the problem of youth employment, presents the flow of the following processes: strategic analysis, planning, implementation and control. The field of research is complex and requires the separation of internal and external factors, defining the strategy, methods and roles in decision making, the way of monitoring and controlling the decisions taken. However, due to the complexity of the research and the presence of constraints, which described in detail in the doctoral dissertation, the research is primarily focused on the analysis of internal and external factors that negatively affect the youth labour market in the Republic of Serbia.

The analysis of internal factors consists of three blocks of research, while the analysis of external factors, which negatively impacts the employment of young people, is shown by desk research. The first block is based on the literature review including social-economic factors which are influencing youth employment. The aim of this part of research is identifying of the adequate theoretical model as well as recognising of factors which are influencing on youth labour market. Furthermore, the second part of the research represents the testing of suggested concept on micro data of labour force survey which was

conducted by the Statistical Office of RS in 2016. By application of logistic regression, a valid model and recognise components that influence youth employment, are included as well. Additionally, the final part of the research consists of a survey on the topic of Youth opinions about labour market entering in the Republic of Serbia, conducted in the period from 2016 to 2018 as a part of scientific research. Accordingly, the strategic model of youth labour market economy has been tested using literature review results within the area of strategic management, and reviewing of economy youth labour market as well as youth labour market in the Republic of Serbia, and using the combination of research results at the micro level within the last part of PhD thesis.

The model itself represents scheme model of the group of indicators that influence on youth labour market in RS. The research results also implicated that the educational factors, as well as regional and demographic characteristics, have a significant influence on youth employment, at the same time proving the hypothesis of a PhD thesis.

The application of youth employment model could highly contribute to eliminating of unbalanced regional development and demographic stratification. Moreover, demographic migrations greatly influenced sex stratification which deforms demographic sex state and significantly affects youth marital status. This kind of situation in the labour market created unbalanced offer and demand. Furthermore, the lack of educated young people in undeveloped places had influence on the job offer and plans for the development of those regions.

Thus, the adequate application of this strategic model will contribute equally to policymakers as well as to employers and investors within the solving of strategic problems of youth employment of RS.

Keywords: strategic management, labor market, youth unemployment, strategic model, Serbia.

Scientific field: Technical and Organizational sciences

Narrow scientific field: Strategic management and Labour Economy

UDK number

САДРЖАЈ

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА	1
1.1. Циљеви истраживања.....	8
1.2. Полазне хипотезе рада.....	9
1.3. Научне методе истраживања	10
1.4. Структура дисертације.....	11
2. ТЕОРИЈСКО ОДРЕЂЕЊЕ ПОЈМОВА СТРАТЕГИЈЕ И СТРАТЕШКОГ МЕНАѢМЕНТА.....	14
2.1. Дефинисање и улога стратегије.....	15
2.2. Развој концепта стратешког менаѢмента.....	21
2.2.1. Истраживања из области стратешког менаѢмента седамдесетих и осамдесетих година двадесетог века	24
2.2.2. Истраживања из области стратешког менаѢмента крајем двадесетог века	27
2.2.3. Истраживања из области стратешког менаѢмента у двадесет првом веку	29
3. МОДЕЛИ СТРАТЕШКОГ МЕНАѢМЕНТА.....	35
3.1. Модел стратешког управљања према Јовановићу	36
3.2. Стратешки модел пројектног и програмског менаѢмента у јавном сектору	38
3.3. <i>Џонсонов, Скоулсов и Витингтонов</i> модел стратешког управљања.....	40
3.4. <i>Пирсов и Робинсонов</i> стратешки модел.....	43
3.5. <i>Веленов и Хангеров</i> стратешки модел	45
3.6. Стратешко управљање засновано на <i>Левиновом</i> моделу	47
3.7. Модел управљање променама применом методологије пројектног менаѢмента.....	49
3.8. Модели тржишта рада.....	51
3.9. Модел усклађености стратешког менаѢмента људског потенцијала.....	55
3.10. Стратешки модел ресурса, стратегије и одрживе конкурентске предности	58
4. ТРЖИШТЕ РАДА	60
4.1. Основне карактеристике тржишта рада.....	61
4.2. Показатељи тржишта рада.....	63
4.3. Приказ тржишта рада младих у Републици Србији и земљама Балкана.....	66
4.4. Актуелне стратегије у циљу побољшања положаја младих у Републици Србији	75
5. ПРЕДЛОГ МОДЕЛА СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА ЕКОНОМИЈОМ ТРЖИШТА РАДА МЛАДИХ.....	81

6. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	92
6.1. Први блок истраживања.....	96
6.1.1. Утицај образовања на тржиште рада.....	98
6.1.2. Утицај регионалних разлика на тржишту рада	103
6.1.3. Утицај демографских кретања на тржиште рада.....	110
6.2. Други блок истраживања	113
6.2.1. Квантификација зависне варијабле	115
6.2.2. Квантификација независних варијабли.....	116
6.2.3. Дескриптивна статистичка анализа другог блока истраживања	118
6.2.4. Тестирање предложеног концепта.....	124
6.2.5. Тестирање међусобне статистичке значајности варијабли ..	126
6.3. Трећи блок истраживања	139
6.3.1. Анализа добијених резултата истраживања трећег блока ...	143
6.3.2. Анализа главних компонената трећег блока истраживања .	151
6.4. Валидација предложеног модела	158
6.4.1. Стратешка анализа.....	161
6.4.2. Формулисање стратегије.....	173
6.4.3. Имплементација и контрола стратегије.....	175
6.5. Тестирање хипотеза.....	178
7. ДИСКУСИЈА	181
8. ЗАКЉУЧАК	187
9. ЛИТЕРАТУРА	194
ПРИЛОГ 1. АНКЕТА СТАВОВИ МЛАДИХ ПРИ ПРИСТУПАЊУ ТРЖИШТУ РАДА.....	206
ПРИЛОГ 2. АНКЕТА О РАДНОЈ СНАЗИ	208
БИОГРАФИЈА АУТОРА	210
Изјава о ауторству	214
Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада	215
Изјава о коришћењу	216

ПРИКАЗ СЛИКА, ГРАФИКОНА И ТАБЕЛА

Списак слика

<i>Слика 1 Дефинисање стратегије</i>	<i>15</i>
<i>Слика 2. Точак стратегије конкурентности</i>	<i>17</i>
<i>Слика 3. Контекст помоћу кога је стратегија дефинисана</i>	<i>18</i>
<i>Слика 4. Еволуција стратегије.....</i>	<i>20</i>
<i>Слика 5. Хијерархија стратегија</i>	<i>20</i>

Слика 6. Еволуција истраживања из области стратешког менаџмента.....	23
Слика 7. Процес стратешког менаџмента.....	31
Слика 8. Стратегија, стратешко планирање и стратешки менаџмент	33
Слика 9. Модел стратешког менаџмента	37
Слика 10. Стратешки модел пројектног и програмског менаџмента у јавном сектору.....	39
Слика 11. Модел стратешког менаџмента	41
Слика 12. Развој стратегија	42
Слика 13. Пирс и Робинсон стратешки модел	44
Слика 14. Модел стратешког управљања Велена и Хангера	47
Слика 15. Левинов трофазни модел	48
Слика 16. Модел управљање променама применом методологије пројектног менаџмента	50
Слика 17. Дански модел тржишта рада	54
Слика 18. Модел усклађености стратешког менаџмента људског потенцијала. 57	
Слика 19. Однос ресурса, стратегије и одрживе конкурентске предности	58
Слика 20. Тржишта у пословном свету.....	60
Слика 21. Логички ток разврставања питања Анкете о радној снази	62
Слика 22. Предлог модела стратешког управљања тржиштем рада младих.....	85
Слика 23. Варијабле које одређују успешност примене стратегије	90
Слика 24. План истраживања докторске дисертације.....	95
Слика 25. Дијаграм превоја.....	153
Слика 26. Структурни модел фактора запошљавања.....	157
Слика 27. Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих..	160

Списак табела

Табела 1. Дефинисање стратегије.....	16
Табела 2. Стратешки менаџмент деведесетих година.....	28
Табела 3 Индикатори модела тржишта рада Европске комисије	55
Табела 4. Стопе незапослености код младих, 2017. године	67
Табела 5. Стопе незапослености у Македонији, 2008-2017.....	68
Табела 6. Стопе незапослености у Босни и Херцеговини, 2008-2017. године.....	68
Табела 7. Показатељи тржишта рада у Републици Србији за популацију од 15 до 64 године, временски период од 2008. до 2017. године	70
Табела 8. Стопа незапослености, стопа запослености, стопа активности и стопа неактивности код младих старости од 15 до 24 године у Србији, временски период од 2008. до 2017. године	71
Табела 9. Стопа незапослености према полу у Републици Србији, 2008-2017 год. 71	
Табела 10 Процеси стратешког управљања	84
Табела 11. Поређење теорије капитала и Job competition теорије	99
Табела 12. Структура запослених према нивоу образовања и региону, 2017.....	100
Табела 13. Стопа запослености, стопа незапослености, стопа активности и стопа неактивности по областима, Р. Србија, 2017.....	104
Табела 14. Стопе тржишта рада према регионима у Р. Србији, 2017.....	105

Табела 15. Стопе тржишта рада младих старости од 15 до 24 године према регионима, 2017.	107
Табела 16. Незапосленост код младих по регијама, Русија и Италија	109
Табела 17. Попис становништва Републике Србије по годинама и регијама, 2012.	111
Табела 18. Фреквенција запослених и незапослених у оквиру активних младих	118
Табела 19. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на пол.....	119
Табела 20. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на брачни статус	119
Табела 21. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на старост испитаника.....	119
Табела 22. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на ниво стручне спреме	120
Табела 23. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на ниво неформалног образовања.....	121
Табела 24. Дистрибуција запослених и незапослених према финансијској ситуацији у домаћинству	122
Табела 25. Дистрибуција запослених и незапослених према висини зараде.....	122
Табела 26. Дистрибуција запослених и незапослених према типу насеља.....	123
Табела 27. Дистрибуција запослених и незапослених према региону.....	123
Табела 28. Коефицијент корелације	123
Табела 29. Оцењене вредности регресионог модела.....	124
Табела 30. Радни статус и пол, Crosstabulation	127
Табела 31. Радни статус и ниво образовања, Crosstabulation.....	129
Табела 32. Радни статус и финансијска ситуација домаћинства, Crosstabulation	131
Табела 33. Радни статус и тип насеља, Crosstabulation	132
Табела 34. Радни статус и регион, Crosstabulation	133
Табела 35. Радни статус и брачно стање, Crosstabulation.....	134
Табела 36. Радни статус и висина зараде, Crosstabulation.....	135
Табела 37. Радни статус и старост, Crosstabulation.....	136
Табела 38. Радни статус и радни стаж, Crosstabulation.....	137
Табела 39. Структура узорка према образовању	142
Табела 40. Структура узорка према полу.....	142
Табела 41. Структура испитаника према старости	142
Табела 42. Дескриптивна статистика	144
Табела 43. Анализа одговора питања “Да ли Вам је битно да имате организовано годишње дружење на послу?”	145
Табела 44. Анализа одговора питања “У којој мери Вам је битно да имате обезбеђеног ментора на послу?”	146
Табела 45. Анализа одговора питања “У којој мери Вам је битно да је обезбеђена обука на послу?”	147
Табела 46. Анализа одговора питања “У којој мери Вам је битно да је зарада натпросечна?”	147
Табела 47. Анализа одговора питања “У којој мери Вам је битно да је запослење за стално?”	148

Табела 48. Анализа одговора питања “Да ли Вам је битно да је посао динамичан?”	149
Табела 49. Анализа одговора питања “Да ли Вам је битно да се подржава изношење идеја и примедби надређеном?”	149
Табела 50. Анализа одговора питања “У којој мери Вам је битно да је посао безбедан?”	150
Табела 51. Показатељи адекватности узорка	151
Табела 52. Вредност варијанси	152
Табела 53. Факторска анализа	153
Табела 54. Резултат регресионог модела	157
Табела 55. Смернице и циљеви стратегије Европа 2020 који се односе на запошљавање	162
Табела 56. Пројекције популације у југоисточној Европи (у хиљадама)	166
Табела 57. Преглед досадашњих истраживања на тему „Утицај интерних и екстерних фактора на тржиште рада младих“	172
Табела 58. Хипотезе докторске дисертације	178

Списак графикана

Графикон. 1 Радни стаж и пол	128
Графикон. 2 Радни статус и ниво образовања	130
Графикон. 3 Радни статус и финансијска ситуација у домаћинству	131
Графикон. 4 Радни статус и тип насеља	132
Графикон. 5 Радни однос и регион Србије	134
Графикон. 6 Радни статус и брачно стање	135
Графикон. 7 Радни статус и висина зараде	136
Графикон. 8 Радни статус и старост	137
Графикон. 9 Радни статус и године стажа	138

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

У земљама у развоју као што је Република Србија, услед високе стопе незапослености, млади све теже проналазе запослење и стичу финансијску независност. Последњи статистички подаци показују да је више од трећине младе популације у Р. Србији незапослено, што додатно утиче на повећање стопе неформалне запослености, стопе криминала и развоја сиве и црне економије (Републички завод за статистику, 2017; Арандаренко, 2011).

Нема сумње да су промене које су се дешавале на глобалном нивоу у последњих неколико година опструирале тржиште рада и отежале живот младих у слабо развијеним државама. Незапосленост, праћена политичким, економским и друштвеним променама, све више излази из регионалних и националних оквира и постаје проблем на међународном нивоу (Павловић, 2000). Хронолошки гледано, крај 20. века, тачније од почетка транзиционог процеса до уласка у процес европских интеграција, обележен је низом промена у животима грађана у земљама које спроводе економске реформе. Након тога битно је поменути промене настале крајем прве деценије 21. века, које су највише утицале на економски развој држава, као што је почетак финансијске кризе 2008. године.

Од почетка финансијске кризе проблем високе стопе незапослености младих један је од горућих социјалних проблема на глобалном нивоу. Чак је и у развијеним европским земљама решавање тог проблема међу приоритетима. Последице кризе осетиле су се и у Европској унији. Земље попут Шпаније и Грчке суочене су с великим бројем незапослених младих кадрова старости од 15 до 24 године, што се одразило на рекордне стопе незапослености у 2013. години, које су износиле 58,3% (у Грчкој) или 54,8% (у Шпанији). Према последњим статистичким подацима из 2017. године,

стопа незапослености младих у Грчкој износи 43,6%, док је у Шпанији (38,6%) забележила пад, али је и даље далеко изнад просечне стопе незапослености младих у Европској унији (око 20%) (Међународна организација рада, 2015; Међународна организација рада, 2017).

Млади из Р. Србије који су живели у периоду транзиције од завршетка школовања до запослења, осетили су последице финансијске кризе тек након 2010. године. Анализом статистичких података, показатеља тржишта рада Републике Србије (као што су општа стопа активности, стопа неактивности, стопа запослености и стопа незапослености) у периоду од 2008. године, битно је издвојити да је стопа неактивности достигла вредност од 41% у 2010. години (за лица радног узраста од 15 до 64 године), док је стопа неактивности младих износила у 2014. години око 72%, што представља рекордне стопе забележене током последњих 10 година у Републици Србији. Према извештају Анкете о радној снази (Републички завод за статистику, 2015) и мишљењу групе аутора (Павловић и сар., 2017; Арандаренко, 2011), као узроци високе стопе неактивности наводе се: касни улазак младих на тржиште рада, недостатак слободних радних места, као и неусклађеност понуде (квалификације младих) и тражње (актуелни послови који се нуде) на тржишту рада (Анкета послодаваца, Национална служба за запошљавање, 2017).

Тема докторске дисертације директно је везана за тржиште рада младих Републике Србије, које је забележило напредак у последњој деценији. Значајне промене на тржишту рада младих праћене су падом незапослености младих као и растом запослености у првом кварталу 2016. године у Р. Србији. Подаци показују да је стопа запослености младих у првом кварталу 2016. године у односу на исти квартал 2014. године повећана за 3,1 процентни поен (са 13,1 на 16,2%), а стопа незапослености младих за исти период пала је за осам процентних поена, тачније са 52,5% на 44,2%. То нам говори да се без обзира на структурне проблеме српске

економије положај младих на тржишту рада почетком 2016. године поправио у односу на исти период из 2014. године. Тренд пада стопе незапослености младих старости од 15 до 24 године забележен је и у 2017. години. Стопа незапослености младих пала је са 34,9% (колико је просечна стопа незапослености младих износила у 2016. године) на 31,9% (2017) (Републички завод за статистику, 2017).

Иако се млади према међународним организацијама убрајају у старосну групу од 15 до 24 године, у докторској дисертацији младе ћемо посматрати у узрасту од 15 до 30 година, како их дефинише и Национална стратегија за младе Републике Србије за период од 2015. до 2025. године и Закон о младима¹. До продужене младости дошло је услед продужења процеса образовања, каснијег уласка на тржиште рада и каснијег заснивања породице међу младима (Тим за социјално укључивање и смањење од сиромаштва, 2018). Стопа незапослености је највећа међу младима узраста од 15 до 24 године, али статистички подаци показују да су и млади старости од 25 до 30 година у неповољном положају на тржишту рада у Р. Србији. Стопа незапослености младих старости од 25 до 30 година у 2017. години износила је око 27%, а у периоду пре финансијске кризе била је нижа и достигала је вредност од 23% (Републички завод за статистику, 2017). Положај младих (старости од 25 до 30 година) на тржишту рада повољнији је у земљама региона као што је Република Хрватска (стопа незапослености младих у 2016. је износила 11,9%) (Европски парламент, 2017). У Р. Србији се као проблем издваја и висока стопа неактивности. Стопа неактивности за поменуту старосну групу (15 до 30 година) износила је 52,9% (Републички завод за статистику, 2017).

Подаци Републичког завода за статистику (Анкета о радној снази, 2017) показују да је до благог пада незапослености младих дошло 2017. године, с

¹ „Службени гласник РС“, број 50/11

једне стране, и смањења укупне популације младих умањена за 16.800 лица, с друге стране. Положај младе поулације на тржишту рада и даље није повољан иако чине 5,5% од укупног броја запослених. Посматрајући према старосним групама, подаци из 2017. године показују да је највећи број незапослених младих лица старости од 25 до 29 година (76.500 лица), док младих незапослених старости од 15 до 19 година има 16.500 лица и младих од 20 до 24 године – 55. 800 лица (Анкета о радној снази, 2017).

Додатни проблем који негативно утиче на тржиште рада свакако је забрана запошљавања кадрова у јавном сектору у Р. Србији од 2014. године. Након 2008. године, тачније када је финансијска криза захватила и остатак света, а тиме и Р.Србију, приватни сектор бележи пад запошљавања, док је у јавном сектору у Р. Србији остварен је раст броја запослених без обзира на политичке промене и лоше економско стање у земљи (Републички завод за статистику, 2013). Аутори који су у својим истраживањима посебно фокусирани на проблеме пословања у јавном сектору, дошли су до закључка да неререформисани јавни сектор у кризном периоду лоше утиче на економски развој државе, првенствено због великог броја запослених у институцијама (Веселиновић, 2014; Илић, 2010). Као излаз из ове ситуације, Влада Републике Србије донела је је Закон о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору (Службени гласник Р. Србије бр. 68/2015 и 81/2016 оус) јула 2014. године, који је још увек на снази. Аналитичари сматрају да је је Закон о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору (Службени гласник Р. Србије бр. 68/2015 и 81/2016 оус) проузроковао повећање незапослености и пад просечних зарада у 2014. години. Просечна нето зарада на крају 2015. износила је 368 евра, што је утицало на незадовољство грађана Р. Србије. Пад економске активности одразио се пре свега на повлачење одређеног броја инвеститора, што је додатно погоршало перспективе тржишта рада. Подаци из 2015. године показују да је од укупног броја запослених трећина активног становништва (900.000 људи) запослена у јавном сектору.

Међутим, број запослених у јавном сектору у 2017. години пао је на 612.884 лица, што и даље представља велики број у односу на земље Европске уније (Републички завод за статистику, 2017). Као разлози већег интересовања за запошљавање у јавном сектору наводе се висина зарада (зараде у јавном сектору у просеку су веће за 20% него у приватном) и сигурност радних места (Светска банка, 2015).

Висока стопа незапослености младих указује на то да ресурсе којим држава располаже не користе на одговарајући начин. Младе генерације су све образованије, али период „од школе до посла“ губи смисао и постаје продужен и фрагментисан (Дубоа Рамон и Чизом, 2006). Све више се разматрају могућности решавања проблема неусклађености понуде и тражње на тржишту рада и поставља се питање да ли је само структура образовног система неадекватна или постоје и друге препреке.

Структурне промене на тржишту рада проузроковале су растућу незапосленост и приморале младе да прихватају послове који захтевају нижи степен квалификација и хонорарне послове којима се остварују веће плате, али су у подручју сиве економије. Због тога, анализа тржишта рада у Р. Србији добија на значају међу истраживачима из области економије. У оквиру докторске дисертације пружа се одговор на питање који фактори утичу на запошљавање младих у Р. Србији. Подаци Републичког завода за статистику показују да је стопа неформалне запослености у 2017. години забележила пад од 3,3 процентна поена у односу на исти период 2016. године, али је и даље знатно виша у односу на развијене земље. Тачније, број неформално запослених износи 579.000 лица, од којих 46.300 чине млади старости од 15 до 24 године. Број неформално запослених највећи је у сектору пољопривреде (231.000 лица старости од 15 година и више) и сектору услуга (273.000 лица старости од 15 година и више) (Анкета о радној снази, 2017).

У докторској дисертацији образовање се посматра као битан фактор који утиче на запошљавање младих кадрова. У данашње време савремена економија се базира на знању као кључном ресурсу. За разлику од западно балканских земаља, развијене привреде посматрају људски капитал као један од кључних фактора привредног раста и развоја. У пословном свету, као и на националном нивоу, у већини случајева људски капитал постао је значајан за реализацију стратегије (Бекер и Хуселид, 2006). Будући да млади представљају ресурс од изузетног значаја за економски раст и развој Р. Србије, да би се њихов потенцијал трансформисао у вредност – улагање у младе треба да буде стратешки дефинисано. Значај људског капитала истакнут је и у *стратегијама запошљавања* земаља чланица *OECD*, где се наводи да је разлог високе стопе незапослености неуспешно управљања људским капиталом (*OECD*, 2012).

Резултат докторске дисертације представља предложени модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих, који је примењив и од користи за доносиоце одлука на националном нивоу. Дефинисање одређених стратегија и пројеката који су у вези са просперитетом младих, омогућује да државе инвестирају у будућност и на тај начин обезбеђују прогрес. Стога се стратегија и модели стратешког управљања у све већој мери користе за истраживања из области људских ресурса, у чијем су фокусу појединци који раде у склопу организације и од којих зависи успех пословања (Молина-Азорин, 2014). Међутим, да би се осмислила одговарајућа стратегија на нивоу државе, полази се од расположивих и неискоришћених људских ресурса. Дакле, неопходно је да постоји стратегија управљања људским ресурсима, тачније запошљавања младих кадрова, која треба да буде усклађена са стратегијама на највишем државном нивоу.

Адекватна примена стратешког менаџмента у националној економији могућа је уколико би се сагледала тренутна позиција младих у држави, али ако би се у разматрање узеле и стратегије по узору на земље у Европској

унији као што су Аустрија, Холандија, Шведска, Немачка и друге. У земљама попут Аустрије, Холандије и Немачке незапосленост међу младима креће се у просеку од 7 до 11%, што је знатно мање него у балканским земљама (Међународна организација рада, 2017). Посматрајући балканске земље, стопа незапослености младих старости између 15 и 24 године у последњих десет година креће се у просеку око 42,61% у Републици Србији, док у Македонији у просеку износи око 52,17% (Међународна организација рада, 2017). Стога нема сумње да доносиоци одлука имају све већи проблем да дефинишу стратегију, по узору на развијене земље, која би младима донела перспективнију будућност. Међутим, у појединим државама чланицама Европске уније (ЕУ), стопа незапослености младих одувек је била већа него у САД и Јапану (Јуанаки, 2010). Сем тога, стопа незапослености младих у ЕУ знатно се разликује у земљама ЕУ15 и новим чланицама ЕУ (Марели и сар., 2012).

Предмет истраживања ове докторске дисертације јесте анализа проблема у области запошљавања младих у Републици Србији. Област истраживања је комплексна и захтева анализу досадашњих истраживања, компарацију са постојећим моделима стратешког управљања, детаљну анализу алата за доношење стратешких одлука, као и издвајање кључних фактора који утичу на сам проблем.

У раду је дат преглед досадашњих истраживања на тему стратешког менаџмента и тржишта рада, који представља основу за успостављање модела стратешког управљања при запошљавању младих. Основу за даља истраживања и развој модела стратешког управљања чине:

1. Досадашња достигнућа из области;
2. Праћење и дефинисање фактора од важности у процесу сузбијања незапослености младих;

3. Утврђивање да ли је могуће применити модел стратешког управљања по узору на земље са ниском стопом незапослености младих на тржишту рада.

Истраживање обухвата дефинисање одговарајућег модела стратешког управљања уважавајући искуства у реформама запошљавања младих у земљама у региону. Истраживање пружа одговоре на следећа питања:

- ко има примарну улогу у запошљавању младих;
- каква се структура запослених захтева на тржишту;
- који фактори утичу на запошљавање младих;
- да ли постоји стратешки приступ државе када је у питању решавање проблема незапослености младих и, ако постоји, да ли доминантан стратешки приступ опструира или подстиче запошљавање младих и какви су ефекти постигнути у претходном периоду.

У раду је фокус на специфичним проблемима незапослености младих људи, посебно оних између 15 и 24 године, као и младих узраста до 30 година у Републици Србији.

1.1. Циљеви истраживања

Општи циљ је, у складу са предметом истраживања, да се на основу анализе досадашњих научних и емпиријских истраживања, праћењем тржишта рада Републике Србије, идентификовањем постојећих проблема и сагледавањем могућих начина за њихово решавање, као и развојем модела стратешког управљања у циљу запошљавања младих и применом одговарајуће методологије у истраживању, изнађу адекватна решења која би поспешила запошљавање младих.

Научни циљ рада огледа се у анализи и систематизацији постојећих научних сазнања из области стратешког управљања у запошљавању младих. Научним објашњењем повезаности стратешког менаџмента и економије тржишта рада, као и истраживањем и компарацијом досадашњих научних сазнања, ствара се целина која с једне стране представља важан допринос у теоријском смислу, а с друге стране има своју практичну примену у реалном систему. На овај начин верификује се постојећи научни фонд, сагледава тренд кретања појава и могући начини деловања, те се на основу тога предлаже одговарајући модел стратешког управљања запошљавањем младих у Републици Србији. Истраживање у овом раду пружа видљив допринос развоју области стратешког управљања и економије тржишта рада.

Практични циљ истраживања представља давање релевантних предлога за унапређење ефикасности коришћења ресурса у националној економији, смањење незапослености, превасходно путем решавања проблема запошљавања младих. У раду, поред доприноса за решавање поменутог проблема, биће изложен преглед досадашњих истраживања, емпиријских резултата, као и разрада и детаљна дескрипција тренутно нерешених проблема из области запошљавања у Републици Србији и земљама региона.

1.2. Полазне хипотезе рада

У складу са дефинисаним проблемом и циљевима истраживања, постављене су следеће хипотезе:

Општа хипотеза

X0 Могуће је дефинисати модел стратешког управљања чији је циљ решавање проблема запошљавања младих у Републици Србији.

Посебне хипотезе

x1 Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих имаће повратну спрегу са образовним системом.

x2 Дефинисани модел кроз унапређење тржишта рада побољшава слику равномерног регионалног развоја.

x3 Дефинисање и примена модела имаће вишеструке појавне облике утицаја на демографска кретања.

1.3. Научне методе истраживања

У раду су при решавању дефинисаног проблема истраживања коришћене одговарајуће опште и посебне научне методе, као и методе прикупљања података, тј. емпиријске методе. При томе су коришћене следеће методе истраживања.

Опште методе:

- статистичке методе;
- компаративна анализа;
- методе моделовања и симулације.

Посебне научне методе:

- анализа постојећих и предлог сопственог решења синтезом елемената постојећих решења;
- апстракција и конкретизација;
- метода индукције у циљу дефинисања проблема и предмета истраживања на основу појединачних случајева;
- метода дедукције, то јест закључивање и прогнозирање на основу општих сазнања.

Емпиријске методе:

- аналитичке методе (анализа садржаја и структуре предмета истраживања, функционална анализа којом се утврђује међузависност елемената предмета истраживања, компаративна анализа којом ће се упоредно приказати постојећи приступи и модели, њихове карактеристике и функционалности);
- анкета, прикупљање података на основу литературе, размена информација итд.

1.4. Структура дисертације

Докторска дисертација је подељена на два дела. Први део представља преглед теоријских концепата истраживања и досадашњих резултата у предметној области, док други обухвата методолошки оквир истраживања. Рад је сачињен од девет поглавља и прилога.

Прво поглавље рада представља уводни део у коме је представљен предмет истраживања – незапосленост младих у Р. Србији. Уводни део је структуриран на следећи начин: најпре су дати циљеви, затим су формулисане истраживачке хипотезе, док је на крају приказан методолошки оквир израде докторске дисертације.

У другом поглављу дато је објашњење теоријског концепта дефинисања стратегије и стратешког менаџмента у периоду од седамдесетих година прошлог века до данас. Истакнута су истраживања и достигнућа твораца стратешког менаџмента, као што су: *Игор Ансоф, Мајкл Портер, Џон Пирс, Ричард Робинсон* и други.

Након тога, у трећем поглављу приказани су модели стратешког управљања. У том делу су јасно и прецизно описани модели из области стратешког управљања који су подељени у два сегмента: макромоделе и микромоделе – фокусиране на тржиште рада и људске ресурсе, тачније на научну област стратешког менаџмента људских ресурса.

Четврто поглавље рада обухвата анализу друге научне области, која спада у предмет истраживања докторске дисертације – економију рада. У том поглављу објашњени су основни индикатори тржишта рада, међу којима су стопа запослености, стопа незапослености, стопа активности и стопа неактивности. Најпре се у овом поглављу разматра тржиште рада Републике Србије и земаља Западног Балкана, као и тржиште рада младих. Након тога су разматрана питања везана за актуелне стратегије и пројекте у циљу сузбијања високе стопе незапослености младих у Р. Србији.

У оквиру петог поглавља предложен је модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих. Приказан је графички приказ модела, дефинисане су и детаљно објашњене фазе модела стратешког управљања.

Шесто поглавље приказује методолошки део, односно три блока истраживања. Први блок методологије заснован је на анализирању друштвено-економских показатеља који утичу на тржиште рада. Анализиран је утицај регионалних разлика, образовања и демографских кретања на тржиште рада младих. Други блок представља тестирање предложеног концепта на микроподацима Анкете о радној снази, коју је

2016. године спровео Републички завод за статистику у Р. Србији. Трећи блок истраживања чини анкета о ставовима младих при приступању тржишту рада у Републици Србији, која је спроведена за потребе дисертације и научног истраживања у периоду од 2016. до 2018. године. На крају овог поглавља тестиран је модел докторске дисертације, који представља шематски приказ за приступање проблему запошљавања младих у Републици Србији, и провера предложених хипотеза докторске дисертације.

У седмом и осмом делу докторске дисертације представљена је дискусија добијених резултата и изнети су закључци.

У последњем делу рада налази се листа референци која је коришћена у докторској дисертацији, и у прилогу су приложени анкетни формулар и питања која су коришћена из Анкете о радној снази.

2. ТЕОРИЈСКО ОДРЕЂЕЊЕ ПОЈМОВА СТРАТЕГИЈЕ И СТРАТЕШКОГ МЕНАЏМЕНТА

Стратегија представља везу између организације и окружења, као и средство за остваривање циља организације (Грант, 2007; Мухић, 2011). Да би организације опстале у данашњим конкурентним условима, потребно је да своје пословање стратешки планирају. На основу тога, задатак доносилаца стратегије јесте да изаберу начин на који ће организација остварити основне циљеве узимајући у обзир факторе у окружењу и сопствене способности.

Стратешки менаџмент је релативно млада научна дисциплина, која је почела да се развија шездесетих година двадесетог века и све више је заступљена како у научно-истраживачком раду, тако и у свакодневном пословању. Међутим, у литератури појам стратешки менаџмент се по први пут појављује осамдесетих година прошлог века и то у радовима Шендела и Хофера (1979). Процес стратешког управљања, који се у иностраној литератури назива *strategic management*, присутан је у разним областима пословања (финансије, људски ресурси, маркетинг, продаја, производња и др.) у циљу постизања конкурентности компаније на тржишту (Герас-Мартин и сар., 2014; Румелт и сар., 1994; Портер, 1980). Процес стратешког управљања се користи на нивоу компанија и појединаца. Међутим, он је у све већој мери присутан и на националном нивоу, односно на нивоу државе. Стратегија је у многим истраживањима везана за неке од елемената организације, као што су: мисија, визија, политике, циљеви, кључни фактори успеха, снаге и слабости, шансе и претње организације и др. Стога, стратешки менаџмент у литератури представља скуп одлука, анализа и активности, као што су ситуациона анализа, формулисање стратегије,

имплементација и евалуација стратегије, у циљу постизања конкурентске предности (Де и сар., 2007; Култер, 2010).

2.1. Дефинисање и улога стратегије

Реч стратегија потиче из војне терминологије. У њеном корену налазе се грчке речи *stratego* – генерал, *stratos* – војска и *age* – водити, па у буквалном преводу реч стратегија значи вођење војске или усмеравање војске ка циљу (Михић, 2011). Кобер (1995) је сматрао да употреба војних термина у економији доводи до конфликта. Стратегију је потребно посматрати као и корпоративну стратегију, која ће заједничким снагама једне организације довести до остваривања циљева.



Слика 1 Дефинисање стратегије

Извор: : Грант, 2007.

У пословном контексту примена адекватне стратегије доводи до успеха у пословању. У већини случајева, у пословном свету, адекватна примена стратегије значи превазићи, тј. надмашити свог конкурента и остварити што већи удео на тржишту. На слици 1 види се да основни задатак доносиоца стратегије представља коришћење шанси које организација има уз истовремено узимање у обзир ризика у окружењу. Дакле, стратегија представља везу између организације, тачније њених циљева и вредности;

ресурса и способности; структуре и система, као и окружења – које карактеришу главни конкуренти, клијенти и добављачи (Грант, 2007).

Руководиоци имају битну улогу у доношењу стратегије на нивоу компаније. Приликом дефинисања стратегије они се фокусирају на визију, мисију, пословне моделе, стратешке планове и бизнис планове (Михић, 2011).

У литератури постоје бројне дефиниције стратегије. Стратегију већина аутора дефинише као средство за постизање будућих циљева, што је приказано у табели 1.

Табела 1. Дефинисање стратегије

Аутор	Година	Дефиниција
<i>Дракер</i>	1954.	Стратегија је пословна политика „бити први и највећи“.
<i>Минцберг</i>	1967.	Стратегија је план за будућност и шаблон из прошлости.
<i>Ендруз</i>	1971.	Стратегија је скуп сврха, задатака, циљева и планова за остваривање циљева организације.
<i>Портер</i>	1980.	Стратегија представља избор адекватних активности које су од користи за компанију.
<i>Томпсон, Стрикланд и Гамбл</i>	2006.	Стратегију дефинишемо као скуп активности помоћу које остварујемо циљеве организације. У планирању стратегије битан корак чини осврт на шансе унутар организације и опасности у окружењу.

Извор: Аутор

Међу првим истраживањима на тему дефинисања стратегије на нивоу компаније истакао се *Мајкл Портер* (1980). Он је анализирао пословање компанија у индустријској производњи и бавио се питањем дефинисања стратегија на нивоу компаније. По његовом мишљењу, суштина стратегије је избор адекватних активности које су од користи за организацију. У својим радовима увео је појам стратегије конкурентности и приказао оквир аналитичких техника које предвиђају развој индустрије, дефинисање

позиције конкуренције и сопствене позиције. Портерови модели настали су модификовањем „Модела за формулисање стратегије“ са Харвардске школе економије, међу којима су достигнућа аутора као што су *Ендруз*, *Кристенсен*, *Бауер* и *сар*. Најистакнутији модели за формулисање стратегије поменутих аутора јесу „точак стратегије конкурентности“ и „контекст помоћу кога је стратегија формулисана“. Поменути проналасци истичу да је за развој стратегија најпре потребна формула за дефинисање конкурентности, уз јасно дефинисање циљева и политика којима се ти циљеви остварују. На слици 2. јасно су приказани аспекти конкурентске стратегије једне компаније, као што су области пословања: маркетинг, дистрибуција, продаја, истраживање и развој, производња и др.



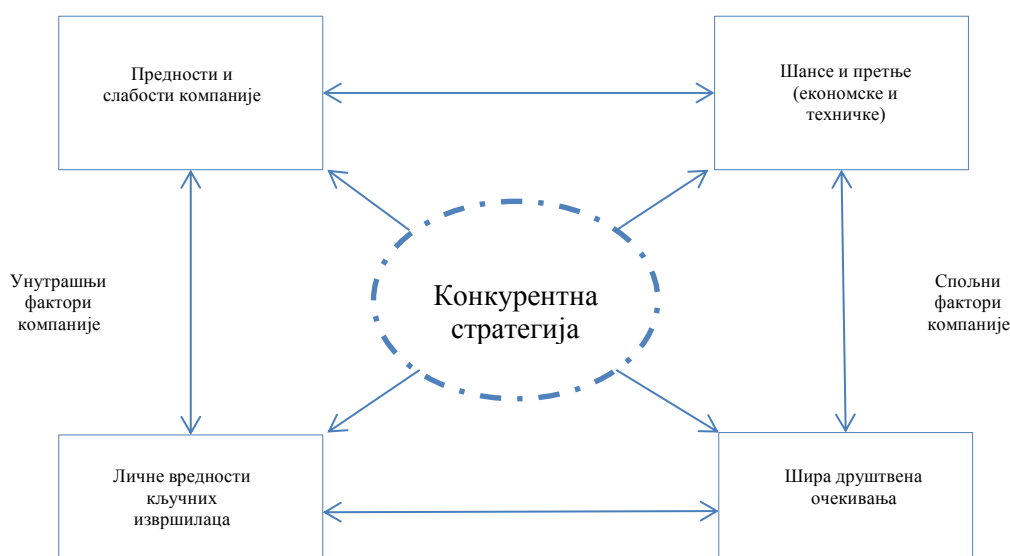
Слика 2. Точак стратегије конкурентности

Извор: Портер (1980)

Слика 3 приказује контекст помоћу кога је стратегија дефинисана. Приказује четири фактора која доводе до постизања конкурентности: 1. снаге и слабости компаније; 2. способности особа задужених за имплементацију у компанији (представљају групу интерних фактора компаније); 3. шансе и претње индустријске гране; 4. глобална друштвена очекивања (представљају групу екстерних фактора компаније).

Када се говори о снагама и слабостима компаније, то се односи на ресурсе којима компанија располаже, као што су људски ресурси, вредност брэнда и други. Такође, за успех компаније од велике су важности и запослени, посебно „кључни“ кадрови као што су менаџери или директори, који су задужени за имплементацију стратегије.

Екстерну групу фактора чине шансе и претње које долазе из окружења, које зависе од развоја индустрије и потреба окружења. Праћењем потреба друштва и пословања конкурентских компанија, менаџмент има могућност да развије стратегију на темељним информација које добија из окружења, али и да на најбољи начин искористи унутрашње ресурсе за достизање конкурентске предности.



Слика 3. Контекст помоћу кога је стратегија дефинисана

Извор: Портер (1980)

Одређени аутори су дошли до закључка да је стратегија у данашње време саставни део терминологије привредника, политичара, здравствених радника и спортиста (Тодоровић, 2003). Предузећа са приступом стратешког управљања унапредила су пословне перформансе и систем управљања (Пирс, Робинсон, 1995). У пословном свету све чешће се може чути да је стратегија „извор правца, метода и инструмената за реализацију мисије и циљева предузећа у датом привредном амбијенту како би се, кроз адекватно успостављен однос између окружења и ресурсних могућности предузећа, смањило или елиминисао ген између потенцијалних и фактичких перформанси у пословању предузећа“ (Тодоровић, 2003).

О широкој примени стратегије говорио је у својим истраживањима Вокер (2007), који је сматрао да је стратегија присутна у разним областима, међу којима је навео: еволуциону економију и економију привредне гране; студије случаја репрезентативних предузећа; историју пословања; економску и организациону социологију; методе и технике стратешког планирања; институционалну економију и др. За све њих јединствено је то да припадају области економије, као и да су усмерене ка истом циљу – постизању просперитета компаније.

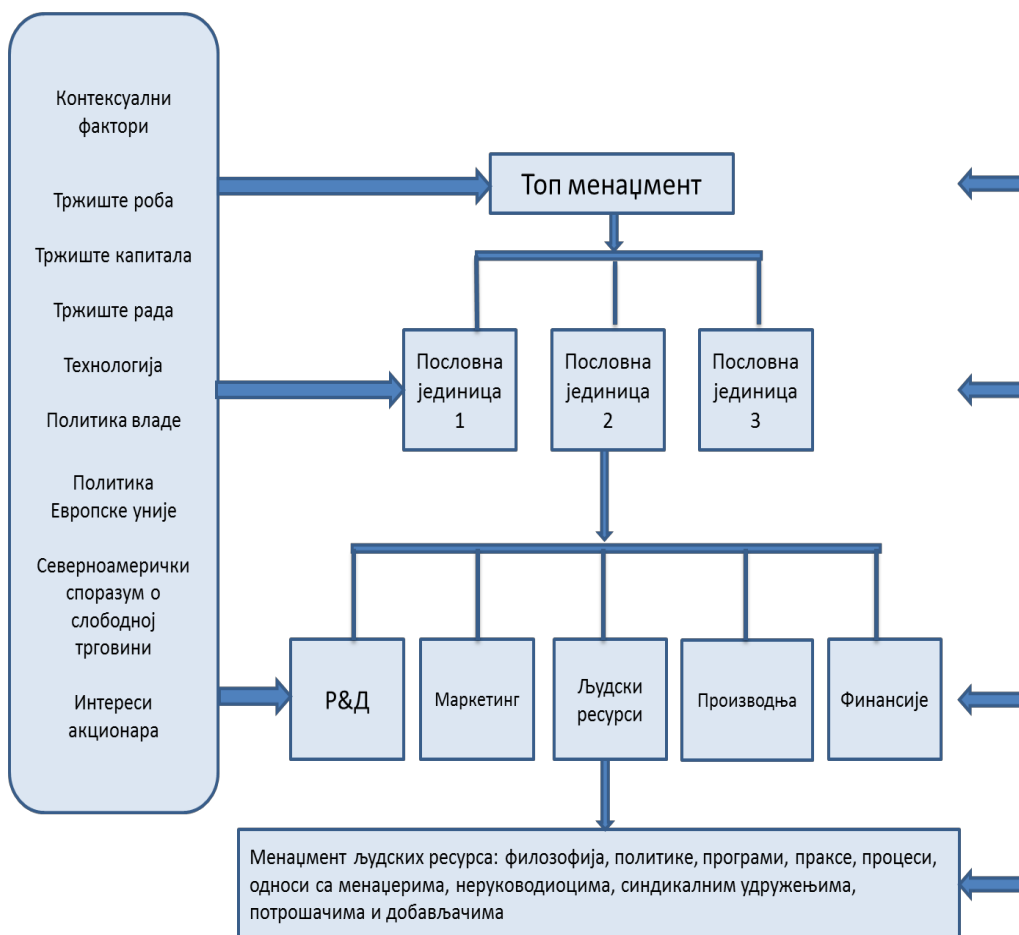
Занимљив приказ развоја стратегије приказао је Грант (2007). На основу слике 4 уочава се да је стратегија на самом почетку била примењива за финансијско буџетирање и корпоративно планирање. Првенствено се примењивала на микронивоу, односно на нивоу компаније, да би се после одређеног периода користила за постизање конкурентске предности. Последњи корак у развоју стратегије приказује да се у 21. веку стратегија примењивала у широком спектру области пословања, а не само у економији.



Слика 4. Еволуција стратегије

Извор: Grant, 2007.

У досадашњој литератури наводи се неколико подела стратегија. Међутим, најзаступљенија је подела стратегије на корпоративну, пословну и функционалну (Братон, Голд, 2003; Шушњар Чанковић, 2013) (Слика 5.).



Слика 5. Хијерархија стратегија

Извор: Шушњар-Чанковић, 2013.

Корпоративна стратегија се базира на анализи гране пословања и лоцирању послова предузећа са највећим стратешким потенцијалом. Пословна стратегија је концентрисана на стицање конкурентске предности у пословној грани, док се функционална стратегија креира за поједине функције у организацији. *Портер* (1980) је дефинисао пословну стратегију као оквир који описује три компетитивне стратегије: вођство у трошковима, диференцирање и тржишно фокусирање. Све три стратегије разматрају различите нивое менаџмента као што су врховни, средњи и оперативни (Михић, 2011). На основу досадашњих модела поделе стратегије, занимљив шематски приказ хијерархије стратегије поставили су *Братон* и *Голд* (2003). На слици се може видети да корпоративна стратегија долази до одговора на питање којим послом се бави организација, док пословна одговара на питање како се организација такмичи. Последњи ниво стратегије – функционална стратегија – дефинише на који начин организација подржава конкурентску пословну стратегију (Слика 5).

2.2. Развој концепта стратешког менаџмента

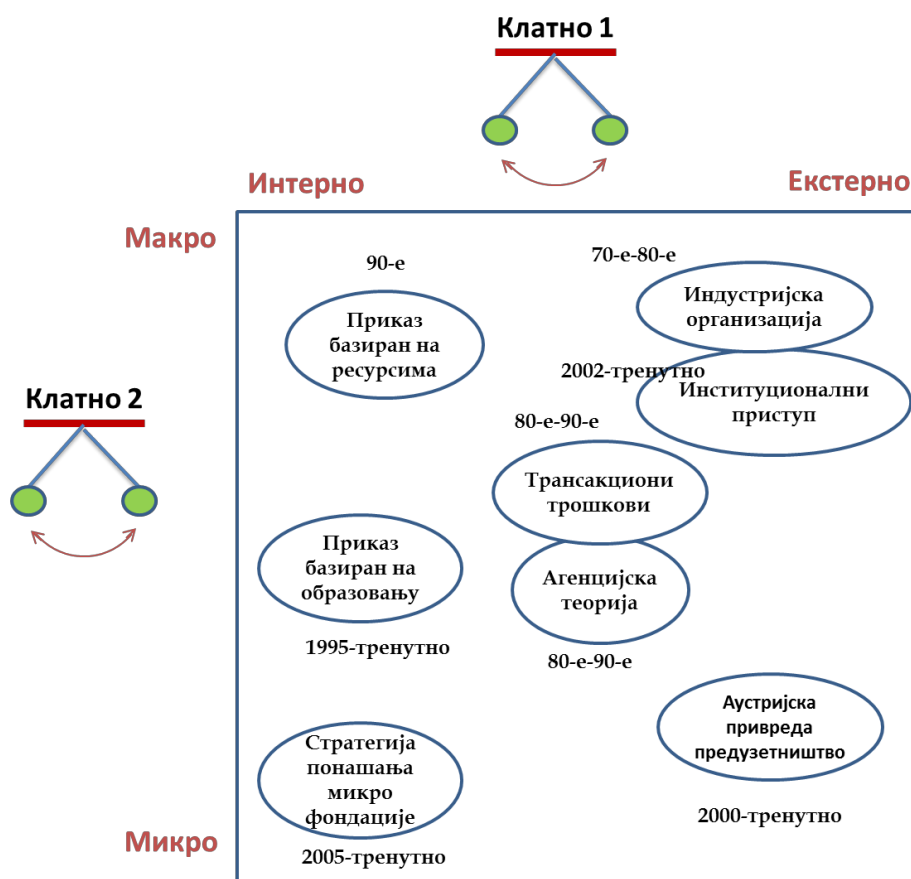
Детаљним претраживањем литературе из области стратешког менаџмента могу се пронаћи бројна истраживања аутора који су се бавили развојем те научне области. Према *Фуреру* и *сарадницима* (2008), који су посматрали период од 1980. до 2005. године, резултати показују да је број радова на тему стратешког менаџмента забележио знатан раст. Од 1980. до 1985. године забележен је пораст броја објављених научних радова на тему стратешког менаџмента за 9%, док је у периоду од 2000. до 2005. године уочен раст од чак 38,3%. Такође, запажена је примена различитих метода у циљу решавања проблема стратешког менаџмента. У све већој мери у истраживањима из области стратешког менаџмента користе се квантитативни алати – попут комплексних економетријских техника и квалитативних и квантитативних техника – који се примењују у решавању проблема повезаних с предметима анализе (*Молина-Азорин*, 2012).

Истраживање које су спровели *Конворди* и *Вербеке* (2015) показује да у периоду од 1980. до 2009. године има укупно 7.929 објављених радова на тему стратешког менаџмента у седам светских часописа: *Strategic Management Journal* (SMJ, 1980–2009), *Journal of Economics and Management Strategy* (JEMS, 1992–2009), *Technology Analysis and Strategic Management* (TASM, 1989–2009), *Long Range Planning* (LRP, 1980–2009), *Strategic Organization* (SO, 2003–2009), *Business Strategy and the Environment* (BSE, 1992–2009) и *Journal of Business Strategies* (JBS, 1984–2009). Према томе, стратешки менаџмент постаје важна област у научним истраживањима, што доводи и до све веће примене ове гране менаџмента у пословању.

Велики допринос у приказу еволуције стратешког менаџмента као научне области дали су аутори *Хоскисон и сар.*, (1999). Развој стратешког менаџмента приказан је као кретање два клатна, као што може да се види на слици 6. У истраживањима су идентификоване две врсте тензија током развоја стратешког менаџмента: једна тензија је на нивоу микро и макроразматрања (клатно 2), а друга на нивоу интерних и екстерних фактора компаније (клатно 1). Утицај микрофактора је присутан – што се види у радовима *Чандлера* (1962) и *Ансофа* (1965). Истраживања на крају седамдесетих и почетком осамдесетих година прошлог века показују да је кључ успеха у екстерном окружењу. У том периоду долази до развоја истраживања која се фокусирају на индустријску структуру (*Портер*, 1980). Услед развоја теорије трансакционих трошкова² и агенцијске теорије³ (*Денсен*, *Меклинг*, 1976; *Вилијамсон*, 1975, 1985), клатно се помера на средину, а истраживања из области стратешког менаџмента фокусирају се на интерне и екстерне факторе, што обухвата период осамдесетих и деведесетих година двадесетог века.

²„Трансакциони трошкови настају у размени добара, услуга или аутпута између једног или више предузећа“, (Крстић, Петровић, 2011)

³ Агенцијска теорија користан је инструмент у рукама корпоративног управљања: односа власника и менаџера у савременим корпорацијама. Развијена је као формални оквир за проучавање сукоба интереса у предузећима међу кључним факторима, у сврху развијања механизма за решавање таквих сукоба.“, Типурић Д. (2008).



Слика 6. Еволуција истраживања из области стратешког менаџмента

Извор: Хоскисон и сар., 1999.

Истраживања која су неколико година касније спровели Вернерфелт (1984) и Барни (1991) у центар постављају интерне факторе тј. акценат стављају на унутрашњост организације и клатно се враћа у првобитну позицију. У 21. веку људски капитал добија на значају, из тог разлога су микрофактори у већој мери затупљени у истраживањима на тему стратешког менаџмента (Пауел и сар., 2011).

Занимљив преглед развоја стратегије и стратешког менаџмента у свом истраживању под називом „Стратешки сафари“ дали су Минцберг и сар., (2005). Приказујући различите дефиниције појма стратегије, које потичу од

седам школа из области стратешког менаџмента, долази се до одговора на питања: ко је одговоран за стратегију и каква структура стратегије се тражи.

У наставку докторске дисертације приказан је детаљан развој стратешког менаџмента као научне области, који је подељен у три сегмента: истраживања из области менаџмента седамдесетих и осамдесетих година прошлог века; истраживања из области стратешког менаџмента крајем 20. века и истраживања из области стратешког менаџмента у 21. веку. На основу приказа развоја стратешког менаџмента, указано је на значај промена које су се дешавале на глобалном нивоу и које су довеле до развоја те научне дисциплине на разним нивоима пословања.

2.2.1. Истраживања из области стратешког менаџмента седамдесетих и осамдесетих година двадесетог века

Почетком седамдесетих година прошлог века промене које су се дешавале у пословном окружењу знатно су утицале на руководиоце који су се бавили питањем опстанака организација, а утицале су и на увођење нове научне области- стратешког менаџмента. Корени и значење појма стратешког менаџмента по први пут се појављују у радовима аутора *Алфреда Чандлера* (1962) и *Игора Ансофа* (1965), који су први указали на значај примене стратегије у пословању. Стратегија је служила као средство за рационално реаговање на промене у окружењу. Тако је *Игор Ансоф* (1965) развио два менаџмент система:

1. **Позиционирани систем.** Овај систем је одговарао организацијама са познатим условима пословања, и обухвата дугорочно и краткорочно планирање, стратегијско планирање и слично.
2. **Правовремени систем.** Овај систем је одговарао организацијама са непознатим условима пословања и подразумева контингентно

планирање, управљање изненађенима, управљање променама (Мунитлак-Ивановић, 2012).

Ансоф и Макдонел (1990), који су у својим истраживањима били фокусирани на управљање стратегијским променама, дефинисали су неколико елемената стратешког менаџмента:

1. Формулисање стратегије и дефинисање алтернатива за позиционирање компаније у будућности.
2. Управљање стратегијом и управљање отпорима у току примене стратегије.

Седамдесетих година прошлог века унутрашњи фактори компанија сматрали су се битним за постизање конкурентске предности (Ендруз, 1971; Сајерт и Марч, 1963). Истраживања на микронивоу имала су велики утицај на развијање стратешког менаџмента као научне дисциплине. Међу првим радовима стратешког менаџмента битно је напоменути истраживања која су анализирали унутрашње процесе, лидерство, улоге и способности менаџера (Bernard, 1938; Сајмон, 1945; Селзник, 1957). На основу тих истраживања развијале су се теорије попут теорије понашања (engl. *behavioral theory*) у компанијама (Марч, Сајмон, 1958) која је двехиљадитих година прошлог века прерасла у приступ стратешког понашања (engl. *behavioral strategy approach*) (Бромли, 2005; Гавети, 2012).

Активности стратешког менаџмента на почетку осамдесетих година прошлог века биле су фокусиране на успешну реализацију планираних циљева. Глук (1980) је дефинисао стратешки менаџмент као „скуп одлука и акција које су усмерене на обликовање једне или више ефикасних стратегија, да би се постигли циљеви организације“.

Осамдесетих година прошлог века долази до круцијалних промена на глобалном нивоу, као што је развој технологије. Развојем информационе технологије прелази се са концепта конвенционалног менаџмента на стратешко управљање, тачније са индустријске привреде на информациону привреду, што је утицало на промене модела пословања. У овом периоду као битне наводе се следеће разлике између индустријске и информационе економије:

1. У индустријској привреди производи су били стандардизовани, док је у информационој привреди уведена диференцијација производа;
2. У оквиру индустријске привреде вреднује се радна снага, док се у информационој привреди важност придаје знању и информацијама (нематеријалним ресурсима);
3. Некада је предузеће било везано за једну или две локације, а модерно предузеће за велики број локација;
4. У савременом предузећу долази се директно до купаца, док се раније долазило преко посредника;
5. Модерно предузеће се фокусира на стратегијско размишљање, док је конвенционално предузеће било фокусирано на тактичке аспекте пословања (Портер, 1980).

Настанак стратегије као и научне области стратешког менаџмента везује се за прве кораке стварања планова за остваривање циљева компаније. Из поменутог разлога истраживања из области стратешког менаџмента седамдесетих година прошлог века усмерена су на интерне факторе компаније, снаге и слабости компаније, које се сматрају важним за реализовање циљева и постизање конкурентске предности. Након тога, промене на глобалном нивоу, као што је развој технологије, довеле су до иновативних подухвата предузећа и предузимања новог стратешког размишљања, па се истраживања из области стратешког менаџмента усмеравају и на макрониво.

2.2.2. Истраживања из области стратешког менаџмента крајем двадесетог века

Деведесетих година прошлог века истраживања у овој области, спроведена на макронивоу, имплицирала су да стратешки приступ у пословању доводи до унапређења пословне перформансе и система планирања (Пирс, Робинсон, 1988). Поменути аутори сматрали су да се стратешки менаџмент развија кроз развој система пословног планирања, тачније кроз четири фазе:

1. Базично финансијско планирање;
2. Планирање засновано на предвиђању;
3. Екстерно оријентисано планирање;
4. Концепт стратегијског менаџмента.

У зависности од тога да ли је примењена адекватна стратегија, стратешки менаџмент даје одговор на питање зашто је једна организација успешнија од друге. Стратешки менаџмент се у тим ситуацијама користи као мерило успеха компаније (Румелт и сар., 1994).

Серто и Питер (1991) сматрају да „стратешки менаџмент представља континуирани, итеративни процес чији је основни циљ одржавање конкурентске способности организације у променљивој средини. За доношење одговарајуће стратегије неопходно је да се анализирају спољашњи фактори који утичу на развој и раст предузећа“.

Окер (1995) је у дефинисању процеса стратешког управљања дошао до закључка да је неопходно дефинисање мисије, формулисање циљева и развој алтернативних стратегија. Основу овог процеса чини екстерна и интерна анализа којом се сагледавају могућности и опасности у окружењу те снаге и слабости самог предузећа, као што може да се види из табеле 2.

Табела 2. Стратешки менаџмент деведесетих година

	Прва фаза Базично финансијско планирање	Друга фаза Планирање засновано на предвиђању	Трећа фаза Екстерно оријентисано планирање	Четврта фаза Концепт стратегијског менаџмента
Ефективност формалног пословног планирања		Ефективније планирање раста	Повећано реаговање на тржиште и конкуренцију	Усаглашавање свих ресурса да се креира конкурентска предност
	Оперативна контрола	Анализа средине	Темељна анализа ситуације и промена конкуренције	Стратегијски изабран плански оквир
	Годишњи буџет	Вишегодишње предвиђање	Оцена стратегијских алтернатива	Креативан и флексибилан плански процес
	Функционални фокус	Статистичка алокација ресурса	Динамична алокација ресурса	Подржавајући вредносни систем и клима
Вредносни систем	Остварити буџет	Предвидети будућност	Стратегијско размишљање	Креирање будућности

Извор: Мунитлак-Ивановић, 2011.

Шематски приказ стратешког менаџмента који је приказао *Окер* (1995) описује овај процес у четири фазе. Најзначајнија фаза је фаза концепта стратешког менаџмента. Циљ четврте фазе концепта стратегијског менаџмента јесте креирање будућности која је претходно праћена усаглашавањем свих ресурса у циљу постизања конкурентске предности на тржишту. Предузеће након успешно реализованих активности примењује стратегијски изабрани план, уз подржавање вредносног система и организационе културе, која је неопходна за реализацију креативног и флексибилног планског процеса. Сходно томе, модел стратешког менаџмента који је предложен деведесетих година, приказује да је процес

креирања стратешких праваца развоја компаније успешан само уз адекватно стратешко размишљање.

Деведесете године прошлог века су обележене и развојем теорија које су фокусиране на проналаске на микронивоу, као што су Агенцијска теорија која је користан инструмент за разумевање темељног проблема корпоративног управљања: односа власника и запослених (*Вилијамсон, 1985*), као и теорије базиране на ресурсима које анализирају људске ресурсе (мотивацију, процесе доношења одлука у организацији, улоге запослених, менаџерски стрес) (*Хамбрик, Мејсон, 1984; Коф, 1997*).

2.2.3. Истраживања из области стратешког менаџмента у двадесет првом веку

Развој концепта стратешког менаџмента почетком двадесет првог века знатно је добио на значају. Овај период праћен је динамичнијим и непредвидивим променама у окружењу, што је довело до примене стратегије на разним нивоима пословања. На почетку двадесет првог века истраживања су примењивана како на нивоу организације, тако и на нивоу државе. Занимљив преглед развоја истраживања из области стратешког менаџмента дала је *Молина-Азорин (2014)* која је приказала да је у периоду од 2000. до 2014. год. стратешки менаџмент примењиван у разним областима, као што су психолошки и когнитивни аспекти појединаца (*Гавети, 2005; Гарбујо и сар., 2011; Хоџкинсон, Хили, 2011; Коен, 2012*), менаџмент знања (*Фелин, Хестерли, 2007; Фос, 2007; Фелин и сар., 2009*), људског капитала (*Фелин и сар., 2009; Коф, Кришчински, 2011; Плојхарт, Молитерно, 2011*) и др.

На почетку двадесет првог века аутори *Томсон и сар. (2000)* у својим истраживањима дефинисали су стратегију као „конкурентске потезе предузећа и пословних приступа којима се менаџери служе да би привукли купце и угодили им, да би се успешно такмичили, повећали пословање, управљали

операцијама и постигли жељене циљеве". Стратегија у овом случају представља важну одлуку, при чему менаџери и запослени дефинишу расподелу обавеза (Боксал, Персел, 2003).

Стратешки менаџмент се у пословном свету везује за способност активног суочавања са променама. Промене које се спроводе у организацији резултат су расположивих знања и вештина запослених (Јаношевић, 2005). Линч (2000), који се у својим истраживањима бавио анализирањем начина на који се промене могу применити на свим нивоима пословања, издвојио је три нивоа запослених (врховни, средњи и најнижи ниво). На тај начин дефинисао је три категорије људи које су укључене у процес промена:

1. Стратези промена – одговорни за вођење промена у предузећу;
2. Имплементатори промена – директно одговорни за спровођење промена;
3. Примаоци промене – они на које се односи програм промене и који промене прихватају с резервом. Себе често доживљавају као беспомоћне у односу на одлуке које су донете на вишем организационом нивоу.

Применом имплицитних и експлицитних дефиниција, аутори Хамбрик и сар., (2007) идентификовали су седам кључних компонената концепта стратешког менаџмента које су од значаја за развој компаније: перформансе, компанија, стратешка иницијатива, окружење, унутрашњост организације, менаџери/власници и ресурси. Поменути концепт стратешког менаџмента приказује интеграцију микро и макронивоа узимајући у обзир и интерне и екстерне факторе који утичу на пословање. Истраживања која комбинују и микро и макронивое за решавање проблема примењивана су у разним областима (Дансеро и сар., 1999; Хит и сар., 2007; Клајн, Козловски, 2000). Комбинацијом више нивоа могуће је утврдити везе између појединаца и послова које обављају у организацији. У својим истраживањима Гавети (2005) је испитивао процес развоја способности

компаније на основу когнитивних карактеристика појединаца и функције које имају у организацији. Шушњар-Чанковић (2013) бавила се доношењем стратегија на нивоу компанија, приказавши ток процеса стратешког размишљања кроз осам елемената на моделу:

1. Дефинисање визије и мисије предузећа;
2. Анализа и предвиђање посредног (општег) и непосредног (циљног) окружења;
3. Анализа и пројекција развоја интерних могућности предузећа;
4. Дефинисање циљева;
5. Идентификовање критичних фактора пословног успеха;
6. Идентификовање и оцена стратешких алтернатива и избор стратегије;
7. Имплементација;
8. Контрола и ревизија.



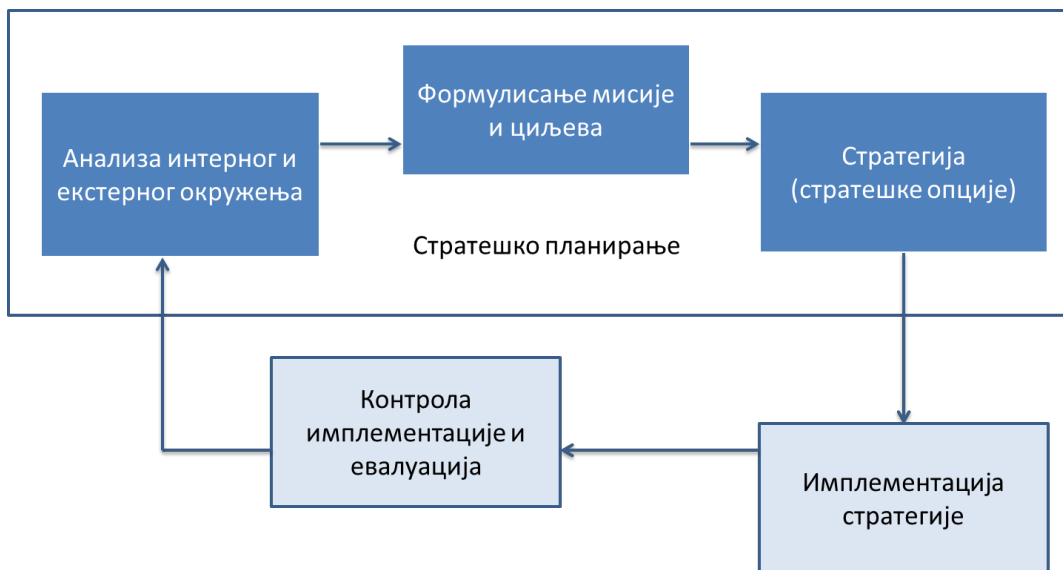
Слика 7. Процес стратешког менаџмента

Извор: Шушњар-Чакновић, 2013.

На слици 7 може се видети да је за дефинисање стратешког избора најпре потребно дефинисати мисију и циљеве организације, као и спровести интерне и екстерне анализе (SWOT⁴ анализа), па на основу тога селекувати кадрове који имају одговарајуће потенцијале и вештине за развој стратегије. Поменути процес, који се односи на формулисање стратегије, указује на то да примена стратегије зависи од људског потенцијала. Људи су срж у развоју одређене стратегије, те њихове способности, вештине, знања, понашања и резултати утичу на успех предузећа. Према поменутом аутору, цео ток се завршава проценом да ли је стратегија успешно реализована или долази до непредвиђене стратегије, која враћа активност на сам почетак процеса. Исто мишљење деле и *Кешковски* и *Википјел* (2006), који су у својим истраживањима наглашавали да су и унутрашњи фактори изузетно важни у процесу доношења одлука и дефинисању стратегије.

Прегледом досадашње литературе из области стратешког менаџмента може се уочити да се стратешки менаџмент састоји од неколико потпроцеса који се спроводе да би се организација прилагодила променама у окружењу (Петровић и сар., 2011). Посебну пажњу једном од потпроцеса стратешког менаџмента, стратешком планирању, посветио је *Михић* (2011), сматрајући да доносиоци одлука првобитно треба да се фокусирају на анализу окружења и доношење одлука које ће уважити идентификоване ризике и неизвесност коју носи будућност. Суштина се односи на однос између конкуренције, структуре гране и профитабилности.

⁴ SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) анализа представља дефинисање снага, слабости, шанси и претњи за предузеће.



Слика 8. Стратегија, стратешко планирање и стратешки менаџмент

Извор: Петровић и сар., 2011.

На слици 8 приказане су компоненте стратешког менаџмента, тачније три групе елемената стратешког менаџмента.

1. Стратешко планирање које обухвата првобитну анализу интерног и екстерног окружења, формулисање мисије и циљева организације, и на крају формулисање адекватне стратегије.
2. Имплементација стратегије тј. примена стратегије у организације или имплементација представља најважнији елемент, који зависи од више фактора: координације међу члановима тима, структуре тима итд.
3. Контрола примене и евалуација је завршна фаза која контролише да ли је стратегија примењена према првобитном плану.

Стратешко планирање у поменутом моделу представља круцијалну фазу у којој се дефинише стратегија на основу мисије и циљева компаније који произлазе из претходно реализоване анализе интерног и екстерног окружења. Менаџери на највишем нивоу одговорни су за спровођење фаза стратешког менаџмента, они одређују фундаменталне циљеве организације, док средњи и оперативни менаџмент настоје да кроз своје

активности постигну планирану производњу и остваре одговарајуће финансијске резултате (Јовановић, 2007).

3. МОДЕЛИ СТРАТЕШКОГ МЕНАЏМЕНТА

Класификацију модела је могуће извршити на неколико начина. Модели стратешког менаџмента, у зависности од нивоа на коме се истражују, класификују се на:

1. Макромоделе, који у фокус стављају решавање проблема на нивоу друштва, државе или шире;
2. Микромоделе организације (у ову групу спадају модели организационог понашања, људских ресурса), који истражују питања везана за појединце, групе, тимове и др.

С обзиром на то да се тема докторске дисертације односи на креирање модела стратешког управљања из области тржишта рада младих, који је применљив на нивоу државе, пажња је посвећена макро и микро моделима.

Један од недостатака досадашње литературе из области стратешког менаџмента јесте то што су досадашња истраживања у великој мери била фокусирана на пословање организација. Из тог разлога у раду је велика пажња посвећена моделима који анализирају микро и макроаспекте, друштво и људске ресурсе. Модели анализирани у наредном поглављу послужиће као основа за креирање стратешког модела који је примењив и у области економије рада и у решавању проблема незапослености младих, што је тема ове докторске дисертације.

Примена стратешког менаџмента своди се на дефинисање модела који се најчешће састоји од следећих потпроцеса или фаза: доношења, примене и контроле имплементације стратегије. Успех модела се огледа у степену

његове примењивости, мапирања, увида и акција у светлу организационих промена (Коул, 1994).

Стратешко управљање подразумева стварање и управљање променама. Темељ менаџерске активности подразумева стратешки приступ променама и ефективно управљање (Обрадовић, 2010). Детаљним претраживањем литературе из ове области, долази се до модела стратешког менаџмента који укључују неколико корака:

- Анализу средине, интерних и екстерних фактора предузећа важних за будућност компаније, тачније, дефинисање снага, слабости, шанси и претњи за компаније (*SWOT analiza*);
- Усмеравање друштва, формулисање одговарајуће визије, мисије и циљева, као и политике пословања;
- Селекцију одговарајућих стратегија на локалном, регионалном и националном нивоу у зависности од захтева Владе;
- Имплементацију и контролу стратегије (Теј, 2011; Хангер, Велен, 2013).

У наставку докторске дисертације дат је приказ развоја модела који су примењивани на нивоу компанија или држава сходно насталим променама у окружењу.

3.1. Модел стратешког управљања према Јовановићу

Истраживањима из области стратешког менаџмента бавио се и аутор Јовановић (2007). У својим радовима истакао је модел (приказан је на слици број 9) који чине следеће фазе:

1. Стратегијска анализа, која обухвата анализу организације и анализу околине;
2. Предвиђање будућности, које се односи на предвиђање будућих догађаја, процеса и метода;
3. Дефинисање мисије и стратегијских циљева;
4. Формулисање и избор стратегије;
5. Примена стратегије;
6. Контрола примене стратегије.

Нема сумње да за развој државе потребна је стратегија, која је с годинама постала глобална пракса. За развој неопходно је прибављање, коришћење и стварање ресурса, у циљу постизања очекивања већине становништва за бољим животом (Матејевић, 2014).



Слика 9. Модел стратешког менаџмента

Извор: Јовановић, 2007.

Модел који је поставио Јовановић (2007) базиран је на моделу који је раније поставио Коул (1994). Он је истакао да анализа околине подразумева пословну околину, политичко-економско окружење, социјално окружење, технолошко окружење и међународну димензију спољног окружења. Док унутрашња анализа подразумева детаљну анализу људских, техничких, организационих и других ресурса. Поменути модел је примењив у

доношењу националних стратегија које би поспешиле напредак друштва у целини.

3.2. Стратешки модел пројектног и програмског менаџмента у јавном сектору

Као што се види из претходних примера, моделе стратешког управљања могуће је применити на пословања компаније, али и у решавању проблема државе или шире, уз примену одговарајуће стратегије. У наставку је дат приказ модела стратешког менаџмента који је примењив на нивоу Републике Србије и важан за креирање модела докторске дисертације (слика 10).

Циљ стратешког менаџмента у јавном сектору Републике Србије који спроводи Влада јесте да повећа квалитет планирања и координације јавних политика, уз контролу буџета кроз адекватно распоређивање људских ресурса. Сходно томе, резултати истраживања аутора Михаића и Обрадовића (2012) имплицирали су развој стратешког модела пројектног и програмског менаџмента у јавном сектору Републике Србије.

Према поменутиим ауторима, сваки систем управљања почиње визијом. Визија је у овом контексту документ који се доноси на нивоу државе. Свака модерна држава треба да има широко прихватљиву и дефинисану неполитичку националну визију. Непостојање визије у стратешком планирању у Републици Србији представља значајан недостатак и препреку у дефинисању стратегије.



Слика 10. Стратешки модел пројектног и програмског менаџмента у јавном сектору

Извор: Михић и Обрадовић, 2012.

Из модела који је представила група аутора може се видети да је национална стратегија сачињена од групе макростратегија, као што су нпр. национална стратегија запошљавања, стратегија реформи државне

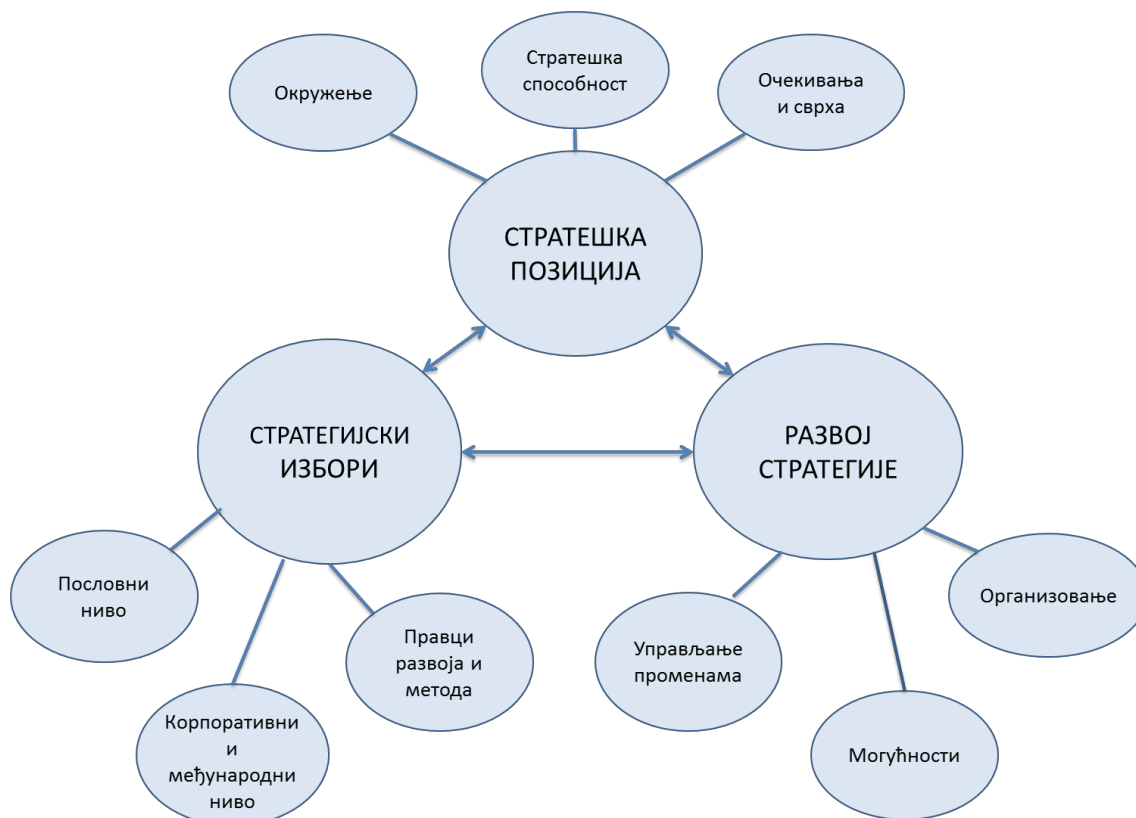
администрација, образовања, здравства итд. Након дефинисања дугорочног оквира, дефинише се средњорочни оквир. У Републици Србији средњорочни фискални оквир објављује Министарство за финансије Владе Републике Србије. У оквиру средњорочног оквира одређују се приоритети за финансирање. Додела средстава врши се на основу предвиђених буџетских издвајања у периоду од три године и мора бити усклађена са стратешким елементима Владе и сектора. На основу додељених средстава, министарства одређују који ће се програми реализовати у будућем периоду, заједно са сетом тренутних активности, ради остваривања усвојених стратегија. Планови се даље рашчлањују на кварталне и месечне. Последња активност је јавни извештај у којем су јавно приказани остварени резултати.

3.3. Џонсонов, Скоулсов и Витингтонов модел стратешког управљања

Стратегијски модел (слика 11) који су поставили су Џонсон и сар., (2005) дефинише три примарна елемента приликом успостављања стратегије: стратегијску позицију, стратегијски избор и развој стратегије.

Стратешко управљање не дефинише само стратегију. него као једна од битних фаза је спровођење стратегије у дело, као и њено праћење, како би се стратегија реализовала или модификовала у самом процесу (Коутлер, 2010). У литератури је опште познато да је модел стратешког менаџмента чини ситуациона анализа, формулисање, имплементација и оцена стратегије и на бази ових фаза модификован је и модел *Џонсонов, Скоулсов и Витингтонов*.

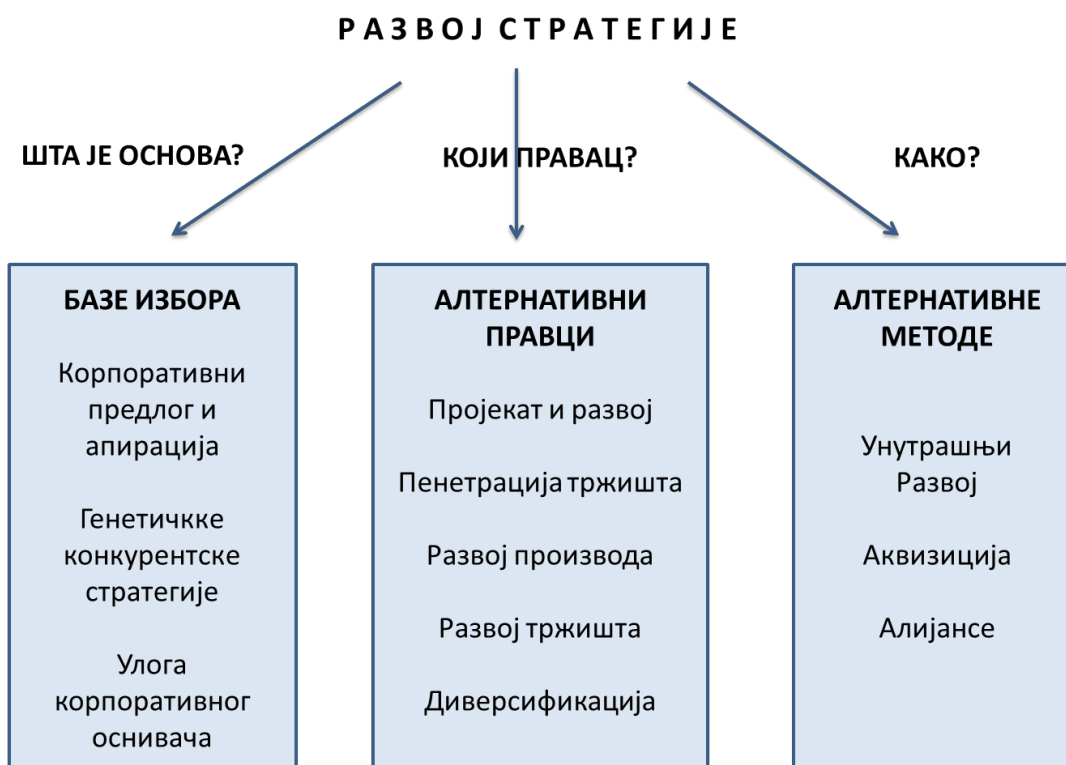
На слици 11 приказан је модел стратешког менаџмента са три основна елемента која укључују разумевање стратешке позиције у организацији, дефинисање стратешких одлука и претварање стратегије у акцију.



Слика 11. Модел стратешког менаџмента

Извор: Џонсон и сар., 2005.

Међутим, у процесу развоја стратегије постоји велики избор одлука и могућности. На слици 11. приказан је модел развоја стратегије који дефинише основу за развој стратегије, правца и начина на који се стратегија користи.



Слика 12. Развој стратегија

Извор: Џонсон, Скоулс и Витингтон, 2005.

На пример, недостатак ресурса или способности на нивоу организације може се допунити кроз сарадњу са иностраним партнерима у виду алијанси и аквизиција, а све у циљу реализације циљева компаније.

Модел је примењив и на националном нивоу, с обзиром да даје детаљну слику о правцима за имплементирање стратегија као што су стратегије тржишта рада. Међутим, иако је већина аутора заговара да за имплементирање адекватне стратегије запошљавања, која би унапредила запошљавање радњивих група и довела до високе стопе запослености, као битан фактор је анализа примера добре праксе из развијених земаља. Док са друге стране аутори, попут Дробљаковић (2000), истичу да развијене земље лакше долазе до пуне запослености с обзиром на висок економски раст и могућности пружања накнада за незапослене кроз разне програме.

Могућности за постизање запошљавања у земљама у развоју као што је Р. Србија, треба тражити у промена економског система и доношењу стратегија развоја, које би поспешиле животе свих грађана.

3.4. *Пирсов и Робинсонов стратешки модел*

Пирс и *Робинсон* (1988) дефинишу стратешки менаџмент као скуп одлука и акција који резултирају дефинисањем планова неопходних за достизање циљева. Међутим, комплексност процеса стратешког управљања зависи и од величине компаније која га примењује. На основу тога, велике компаније попут *IBM*, *Proctel & Gamble*, *General Electronic* и друге развијају детаљније процесе како би реализовале своје циљеве.

Општи модел стратешког управљања који су поставили *Пирс* и *Робинсон* (1988) садржи следеће елементе:

1. Мисију организације, друштвену одговорност и етику;
2. Екстерну анализу;
3. Интерну анализу;
4. Стратешку анализу и избор;
5. Дугорочне циљеве;
6. Корпоративну и пословну стратегију;
7. Краткорочне циљеве;
8. Функционалне тактике;
9. Политике;
10. Организациону структуру, лидерство и културу;
11. Стратешку контролу, иновације и предузетништво.

Дефинисање мисије укључује и дефинисање „филозофије“, циљева и оквира организације. Први корак модела стратешког управљања описује

концепт стратешког управљања. Мисијом се дефинише шта организација настоји да реализује у ближој будућности, и на основу тога дефинишу се циљеви и акције реализације. Свакако да организација мора посветити посебну пажњу друштвеној одговорности и етици, како би реализовани циљеви допринели друштву у целини.

Интерна анализа представља анализу финансијског стања, људских ресурса и анализу физичких ресурса компаније, у циљу дефинисања снага и слабости организационе структуре и менаџмента. Анализом екстерног окружења дефинишу се шансе и претње из окружења. Свест о интерним и екстерним факторима побољшава целокупни имиџ организације и утиче на могућност стицања конкурентске предности.



Слика 13. Пирс и Робинсон стратешки модел

Извор: Пирс и Робинсон, 1988.

На основу процене екстерног окружења, као и профила компаније, следећи корак свакако представља стратешка анализа и избор акција. Стратешка анализа се састоји од дугорочних циљева и пословне и корпоративне стратегије. Циљеви које организација настоји да оствари у далекој будућности јесу дугорочни циљеви. Дугорочни циљеви се односе и на скуп краткорочних циљева организације. Такође, у великом броју случајева ти циљеви подразумевају постизање конкурентске предности, профитабилности, продуктивности, повећање броја запослених и друго.

Пословна стратегија представља скуп политика и функционалних тактика помоћу којих се реализују постављени циљеви организације. Организациона структура уређује интеракције и одговорности између задатака, људи и ресурса. Дулановић и Јашко (2002) дефинисали су појам организационе структуре као спонтану категорију организације насталу за решавање проблема, док је други аутори (Велен и Хангер 2006; Обрадовић и Мићић, 2012) дефинишу као „сет унапред припремљених решења за настале пословне ситуације“.

Следећи корак у моделу чини успостављање организационе културе, која представља средство за разумевање понашања у организацији. Последњи корак у моделу који су поставили Пирс и Робинсон (1988) обухвата стратешку контролу, иновације и предузетништво. Стратешка контрола је битна фаза која подразумева надгледање да ли се процес имплементације стратегије реализује у складу са планираним, и на који начин је потребно реаговати у случају одступања (Слика 13).

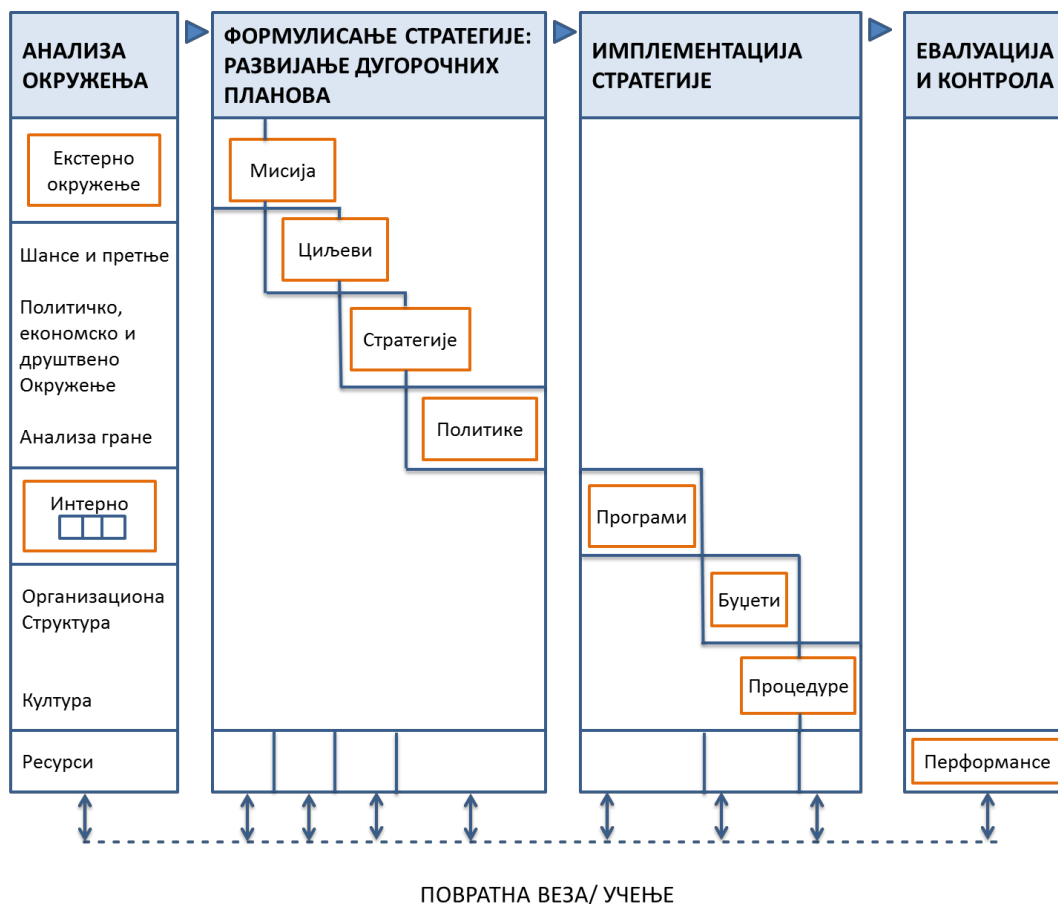
3.5. Веленов и Хангеров стратешки модел

Модел у великој мери сличан претходном моделу поставили аутори Велен и Хангер (2006). Стратешки модел према овој групи аутора садржи следеће

фазе: анализу окружења, формулисање стратегије, имплементацију стратегије и евалуацију и контролу.

Анализа окружења као почетна фаза у моделу обухвата две врсте фактора: унутрашње и спољашње, који дефинишу шансе и претње, као и снаге и слабости посматране организације. Другим речима, анализа окружења доприноси прикупљању информација о организацији и окружењу, које је неопходно искористити за постављање адекватне стратегије пословања. Скенирање тренутног стања у коме се налази организација доприноси дефинисању корака, међу којима је дефинисање мисије, стратегије, циљева и политика пословања. Стратегија представља суштински елемент у процесу стратешког управљања. Не постоји јединствени ток за дефинисање стратегије, која је у већини модела представљена као план за реализовање циљева.

Међутим, кључно унапређење модела који су поставили *Велен* и *Хангер* у односу на претходни односи се на фазу имплементације, то јест начин превођења стратегије у конкретне акције (Слика 14.).



Слика 14. Модел стратешког управљања Велена и Хангера

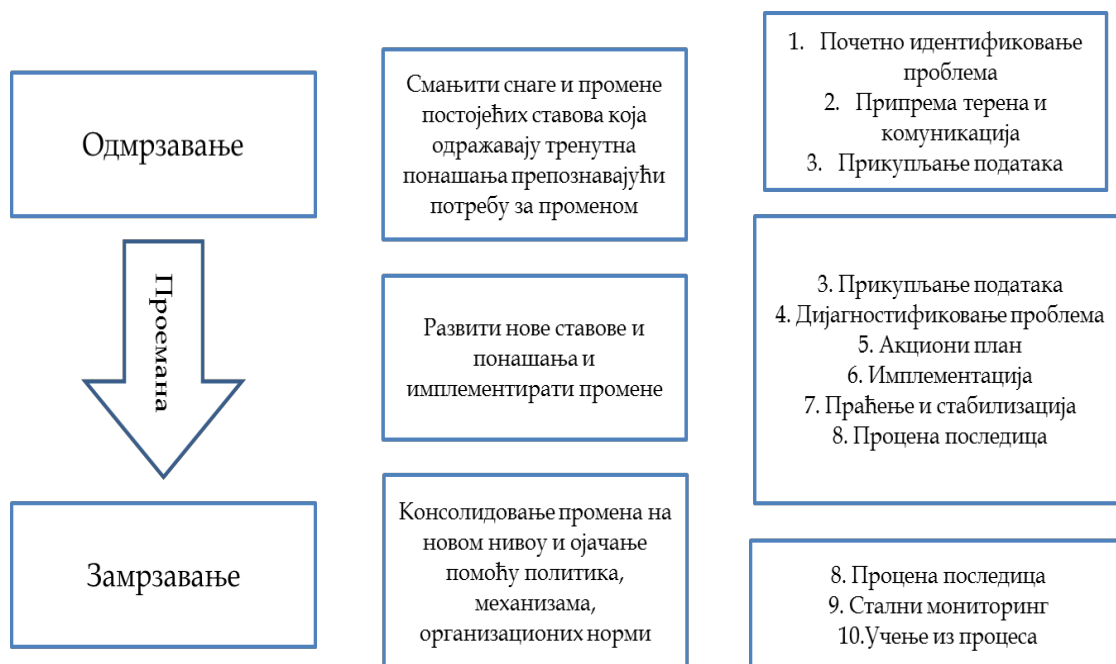
Извор: Велен и Хангер, 2006.

Развој различитих модела стратешког менаџмента олакшао је примену модела и омогућио брже стицање конкурентске предности у пословању. Док велики број модела дефинише као примарне фазе у свом току: стратешко планирање, имплементацију и контролу (Шендел и Хофер, 1979; Минцберг, 1994).

3.6. Стратешко управљање засновано на Левиновом моделу

Промене су саставни део сваке организације које у одређеним случајевима остављају негативне последице, а некада се организација адаптира

променама у окружењу и мотивише менаџере или инвеститоре да примењују иновативнија решења. Стога је потребно истаћи да организација у великој мери зависи од знања запослених, као и техничких система и културе који подстичу промене (Слика 15)



Слика 15. Левинов трофазни модел

Извор: Левин, 1951.

Да би се применио процес стратешког управљања потребно је да се имплементира стратегија као средство за достизање циља. Промене захтевају одређену стратегију. Један од креатора модела увођења промена у предузећима сматра се *Левин*, чији је модел послужио као основа за даље проучавање и развијање различитих модела у стратешком менаџменту (*Левин*, 1951). Модел процеса промена састоји се од три фазе: одмрзавање, промена и замрзавање.

Левинов стратешки модел подразумева да предузеће првенствено треба да се прилагоди и прихвати промену те да се „одмрзне“, затим да се промене

спроведу, док је након спровођења промена потребно да се ситуација поново „замрзне“. Циљ последње фазе јесте да се пословање предузећа врати у нормални ток.

Сходно томе, националне економије су подложне променама, које се тачније примењују на нивоу друштва и појединаца. Као што предузећа треба да се прилагоде променама, тако је потребно и да државе ускладе своје стратегије са стратегијама на међународном нивоу.

3.7. Модел управљање променама применом методологије пројектног менаџмента

Обрадовић (2010) у свом цикличном моделу стратешког менаџмента под називом „Управљање променама применом методологије пројектног менаџмента“ полази од претпоставке да постоји свест о промени и отпор променама. Цикличност модела показује да се завршетком имплементирања једне стратегије циклус не завршава, већ се стиче одређено знање и искуство за нове промене.



Слика 16. Модел управљања променама применом методологије пројектног менаџмента

Извор: Обрадовић, 2010.

Фазе поменутог модела, које су представљене на слици 16., обухватају идентификација потребе за променама, генерисање варијанти промена, избор, планирање, спровођење и евалуација промене, па можемо да их сагледавамо са становишта решавања проблема не само на организационом већ и на вишем националном нивоу.

Један од водећих стручњака из области управљања променама Котер (1998) у својим истраживањима дефинисао је осам корака неопходних за промене. Као један од најбитнијих издвојио је потребу за постојањем свести о променама да би се тек након тога могла имплементирати адекватна стратегије. Сходно овом ставу, доносиоци одлука треба да буду свесни да су промене веома важне за изналажење одговарајућег решења, тј. стратегије.

3.8. Модели тржишта рада

Тржишни модел подразумева приказ функционисања тржишта радне снаге. Тржишни модели се разликују од теоријског приступа и сазнања, која указују на разлике између појединих економских школа. Тачније, за почетак развоја тржишних модела везују се теоријска схватања које је могуће поделити у две групе: у првој групи су школе као што су неокласична, монетаризам, економија понуде, а на другој страни су кејнзијанци и нови кејнзијанци. Једна од разлика између ових школа јесте то што је прва фокусирана на флексибилне, а друга на ригидне цене и наднице (Марјановић, 2008).

Неокласични модел се по први пут појавио у другој половини деветнаестог века са претпоставком да је тржиште рада савршено конкурентно и да се цена рада формира у зависности од понуде и тражње за радом. Творци ове теорије дошли су до сазнања да се вишак понуде (број незапослених људи) смањује услед смањења радне снаге. Тачније, кадрови који прихватају дефинисану цену рада имају могућност запослења, док су незапослени кадрови који траже боље услове. Неокласична теорија је утицала на развој нових схватања као што су монетаризам, нова класична школа и економија понуде (Марјановић, 2008; Радић, 2007). Тржиште рада је по мишљењу многих имперфектно а неокласични модел многи су критиковали, што је довело до развоја модела непотпуне конкуренције, уз претпоставку да на тржиште рада утичу многи фактори као што су ставови синдиката, послодаваца итд.

Према савременим схватањима, као и мишљењима доносилаца одлука, модели тржишта рада важни су за дефинисање јавних политика и спровођења реформи. Учестале реформе и јавне политике из области

тржишта рада су неопходне ако се узму у обзир економска, демографска и друштвена дешавања у свету.

У јавним политика најчешће се појављују модели тржишта рада, као што су: „*transitional labour market*“ (прелазно тржиште рада) и „*flexicurity*“ (флексигурност) (Костер и сар., 2011).

Као одговор на недовољан успех традиционалних модела тржишта рада, који су посматрали тржиште рада као „робна тржишта“, и услед развоја глобализације, која је проузроковала промена у начину живота грађана, развили су се транзициони модели тржишта рада. Модел, који је заправо деведесетих година прошлог века осмислио Шмид (1998), представља концепт сачињен од старих и нових ризика у области производње, активних политика тржишта рада и флексибилности тржишта рада.

Модел описује транзиционе периоде радника у којима запосленост има централно место:

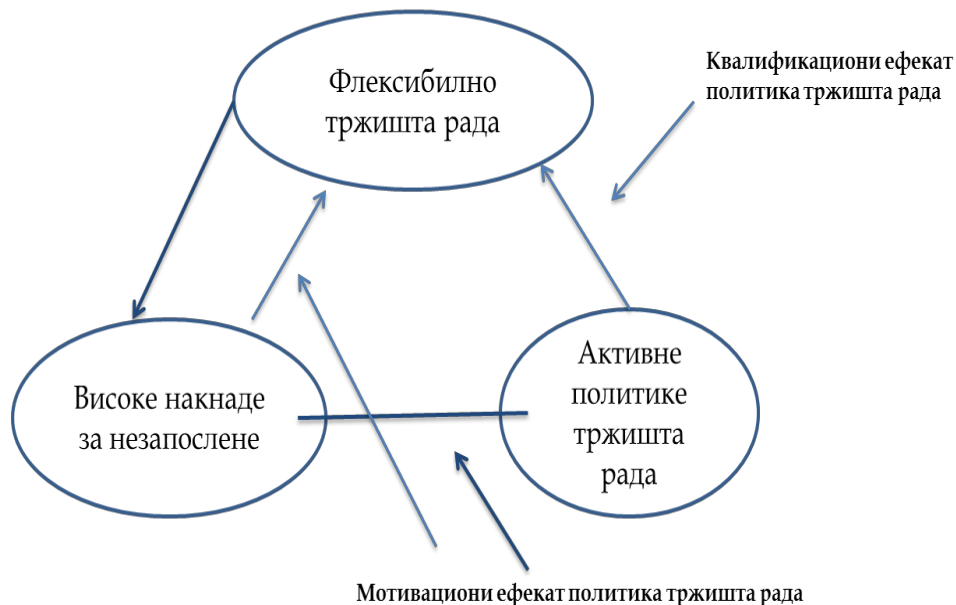
1. образовање – запошљавање
2. незапослености – запосленост
3. запосленост – запосленост
4. домаћинство – запошљавање
5. запошљавање – незапошљавање
6. запошљавање – пензионисање

Модел предлаже неколико структурних промена на тржишту рада према којима влада треба да донесе политике запошљавања, а то је период транзиције од школе до посла, који се у великој мери односи на младу популацију и сл.

„Флексисигурност“ представља скуп закона о заштити запошљавања, накнадама за незапослене и скуп активних политика тржишта рада, све у циљу отварања нових радних места и повећавања запослености. Предлог реформе који се примењује састоји се од неколико политика, а не од политике јединственог тржишта рада. Термин флексисигурност се по први пут појављује у 21. веку, након имплементације европске стратегије запошљавања и стратегије *Европа 2020*, која се базира на повећању запослености у земљама ЕУ. Такође, флексисигурност је битна за постизање економског раста (*Боери и сар.*, 2007) и за сузбијање социјалне кохезије (*Фиброк, Класен*, 2009), а укључивање социјалних партнера је од изузетне важности при доношењу политика флексисигурности.

Флексисигурност је применљива у различитим политикама и државама, па је тако у пракси познат дански и холандски модели флексисигурности. Дански модел флексисигурности (слика 17) познат је као „златни троугао“ који приказује комбинацију три фактора: флексибилно тржиште рада, повољне накнаде за незапослене и активну политику тржишта рада. Док је холандски модел више фокусиран на видове „нестандардног радног времена“, као што је *парт-тајм* посао и привремени рад, покривајући социјална осигурања за запослене (*Андерсен, Сварер*, 2006).

Дански модел “флексиsigурности”



Слика 17. Дански модел тржишта рада

Извор: Андерсен и Сварер, 2006.

Новија истраживања издвајају модел тржишта рада који је имплементирала Европска комисија у склопу пројекта „*Modelling of Labour Markets in the European Union*“ (Бергер и сар., 2009). Модел разликује осам различитих старосних група и три различите групе које су дефинисане на основу степена образовања (ниско, средње и високо). Модел користи статистичке податке (који су приказани у табели 3) за развој економетријских модела, како би се приказао утицај економских фактора на политике тржишта рада (Бергер и сар., 2009).

Табела 3 Индикатори модела тржишта рада Европске комисије

Индикатори	Извори
Индикатори тржишта рада	Анкета о радној снази, ЕУ-SILK
Приходи	ЕУ-SILK (Анкете о приходима и условима живота)
Демографска структура	ЕУРОСТАТ
Институционални детаљи	Национални извори, публикације
Порези и приходи	OECD, EU-SILK (Анкете о приходима и условима живота)
Законодавство о заштити запошљавања	OECD EPL Index, Анкета о радној снази
Параметри понашања (еластичност снабдевања радом, формирање људског капитала)	Научна литература
Макроекономски показатељи	Национални подаци
Потрошачки профил	ЕУРОСТАТ

Извор: Бергер и сар., 2009.

Применом економетријских метода долази се до сазнања у којој мери посматрани индикатори утичу на тржиште рада земаља ЕУ. Циљ модела тржишта рада јесте да укаже на начине функционисања и разумевања тржишта рада у зависности од региона и периода посматрања.

3.9. Модел усклађености стратешког менаџмента људског потенцијала

Модели стратешког менаџмента на микронивоу, као што су модели фокусирани на људске ресурсе и људски капитал, од важности су за стратешко управљање економијом тржишта рада младих. Управљање људским капиталом сматра се једном од важнијих пословних стратегија у

пословању. Раније су економисти посматрали запослене као масу, односно било је битно да су радници способни да обављају посао, а мање је било важно шта они знају и каквим способностима располажу. Међу првима који су истраживали значај људског капитала у привредном расту једне земље јесте *Смит* (1991). Он је у својим истраживањима истакао да економска активност није стимулисана радницима већ корисним способностима друштва. Након тога, људски капитал почиње да се појављује у теорији и пракси. ОЕСД (2010) дефинише га као знање, вештине, компетенције и особине појединца које утичу на стварање личног, друштвеног и економског благостања. Веза између стратешког менаџмента и људског потенцијала приказана је у истраживањима аутора *Рамасвамија* (1996), на узорку од 269 компанија у САД. Користећи статистичке анализе, аутори су дошли до закључка да постоји општа статистичка веза између менаџерских атрибута (знања, вештине, компетенције) и стратегије.

Област менаџмента под називом стратешки менаџмент људских ресурса постала је истакнута у последњих тридесет година и бележи све већи број истраживања на ову тему (*Ганон и сар.*, 2015; *Марлер*, 2012; *Леонард Бартон*, 1995). Тачније, од двадесетог века људски капитал, који подразумева знања, вештине и способности појединца, постаје кључна детерминанта за економски раст и развој. Резултати емпиријских истраживања из области стратешког менаџмента људских ресурса послужили су доносиоцима одлука да примере из теорије примене и у пракси (*Босели и сар.*, 2009). *Бекер* (1962) подразумева да је развој технологије изузетно важан у пословном свету, али је људски капитал покретач модерне економије. Једна од стратешких активности компаније која доводи до просперитета јесте правилно коришћење људског капитала (*Дрес, Хегенс*, 2013; *Хилман и сар.*, 2009).

Постоји неколико дефиниција појма стратешког менаџмента људских ресурса, као што је дефиниција аутора *Сајферта* (2006), која гласи:

„Стратешки менаџмент људских ресурса ставља значење и проблематику менаџмента и развоја људских ресурса у контекст стратешког менаџмента, и с друге стране враћа стратешком концепту у целини дуго занемаривану људску димензију“.

Истраживање које је спровела група аутора Фомбрун и сар., (1984), резултирало је моделом који повезује људски потенцијал и организациону структуру са организационом стратегијом. Модел је представљен као процес утицаја сила из окружења на мисију и стратегију компаније. Те силе утичу на организациону структуру и менаџмент људских ресурса и међусобно се прате.



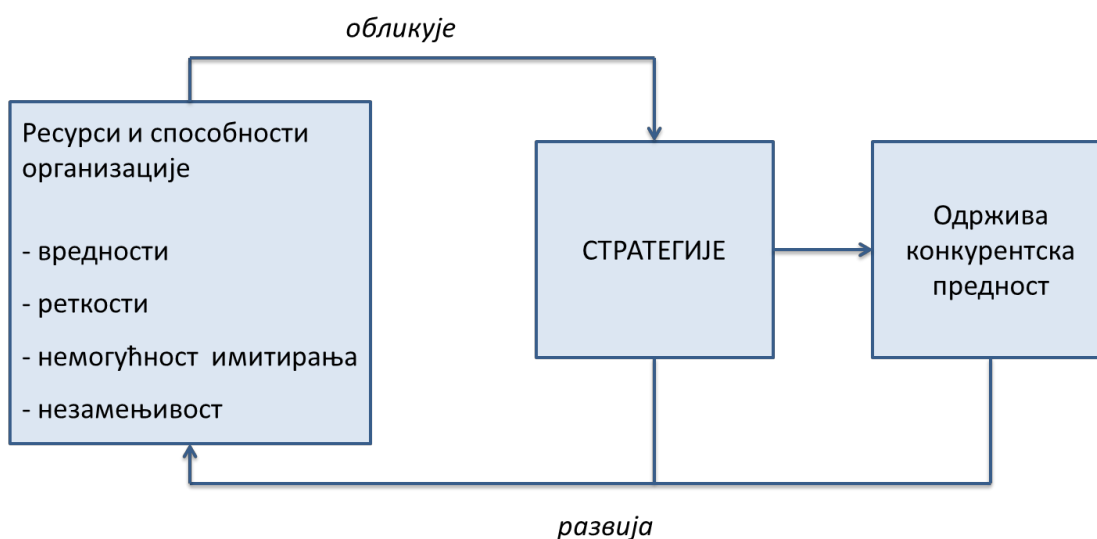
Слика 18. Модел усклађености стратешког менаџмента људског потенцијала

Извор: Фомбрун и сар., 1984.

На слици 18 приказано је да стратегија и мисија, организациона структура и менаџмент људских ресурса представљају базу пословања. Први корак чини дефинисање стратегије и мисије, која се формира на основу утицаја спољашњих сила као што су економске, политичке и културне. Након тога долази до формирања организационе структуре и менаџмента људских ресурса, што показује да без адекватног избора кадрова нема ни реализовања циљева.

3.10. Стратешки модел ресурса, стратегије и одрживе конкурентске предности

На основу резултата истраживања из 2003. године, аутори Братон и Голд (2003) дефинисали су модел који повезује ресурсе, стратегију и одрживу конкурентску предност, тачније разматра везу између унутрашњих ресурса организације, стратегије и учинка. Приказивањем модела ресурса, стратегије и одрживе конкурентске предности на слици 19, дат је ток успеха једне организације.



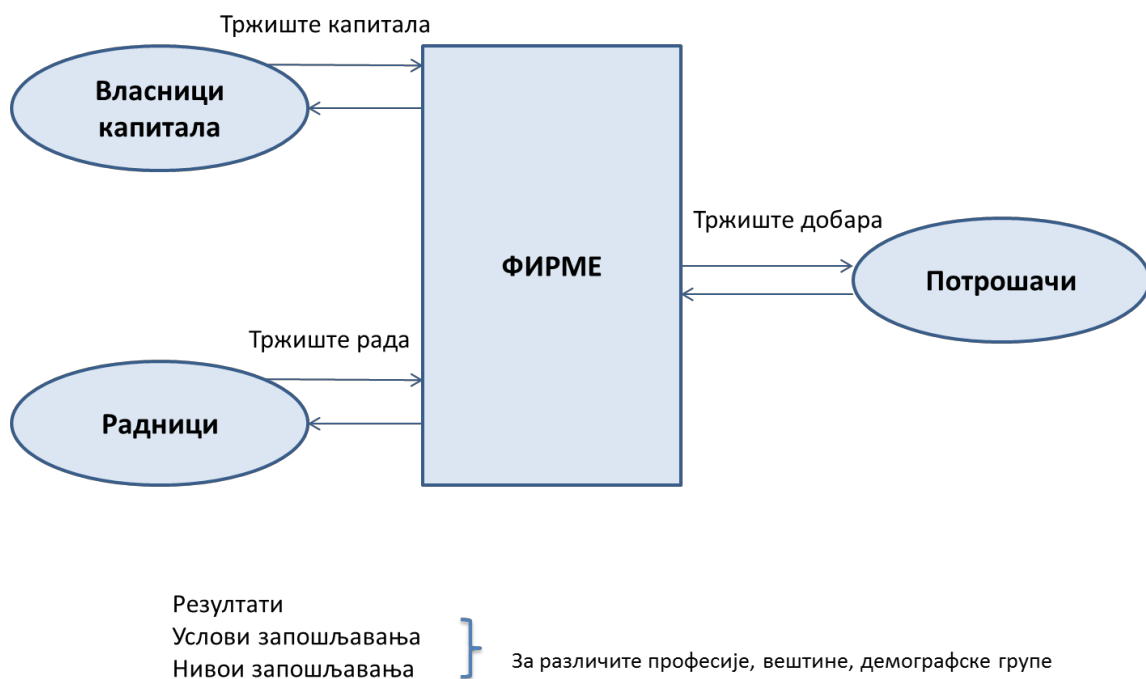
Слика 19. Однос ресурса, стратегије и одрживе конкурентске предности

Извор: Братон и Голд, 2003.

Модел имплицира да су јасно дефинисана стратегија и одговарајући ресурси од важности за достизање конкурентске предности, док успешна компанија улаже и развија ресурсе, који се у овом случају издвајају као битан сегмент за инвестирање.

4. ТРЖИШТЕ РАДА

„Тржиште рада представља механизам који размешта раднике према пословима и координира одлуке о запошљавању“ (Радић, 2007). Иако тржиште рада има своје специфичности, у суштини се не разликује од осталих тржишта, која у основи представљају сучељавање понуде и тражње за одређеним добрима или услугама. Као на тржишту капитала, тако је и на тржишту рада представљена понуда и тражња за радом као фактором производње. Послодавци у овом случају представљају купце, а радници продавце. Резултати тржишта рада представљени су условима и нивоима запошљавања (слика 20).



Слика 20. Тржишта у пословном свету

Извор: Еренберг и Смит, 2006.

Исто мишљење деле и аутори *Еренберг* и *Смит* (2006), који су навели да компаније морају узети у обзир три тржишта да би успешно пословале: тржиште капитала, тржиште добара и тржиште рада. Међутим, тржиште рада не функционише као тржиште капитала и тржиште добара, где промене у понуди и тражњи доводе до промене у цени. На тржишту рада, без обзира на промене у понуди и тражњи, радници нису вољни да раде испод одређеног нивоа зарада (Радић, 2007).

4.1. Основне карактеристике тржишта рада

На тржишту рада појединци могу имати различите статусе – запосленост, незапосленост и неактивност. Запослена особа продаје своје радне вештине и за то добија одређени новчани износ, тачније плату. Незапослена особа је способна за рад и активно тражи посао, док неактивна особа не тражи посао и није запослена. Прецизна дефиниција статуса запослених, незапослених и неактивних лица формулисана је по стандардима Међународне конференције статистичара рада. У складу са овим стандардима, **запослени** обухватају:

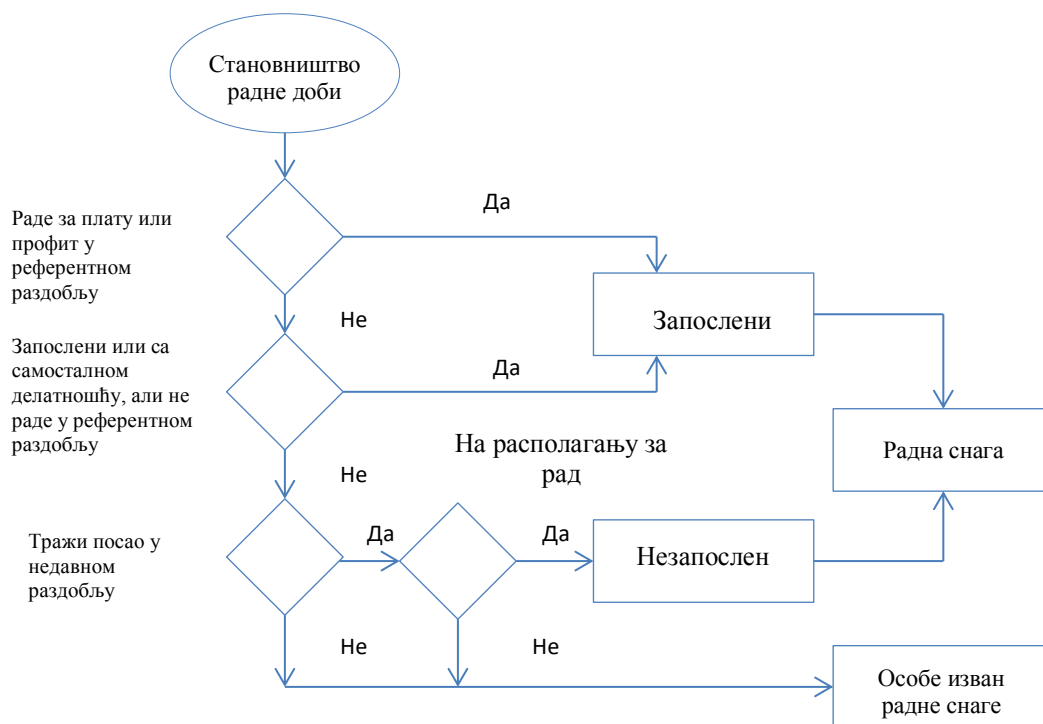
1. Сва лица радног узраста која су током референтне недеље радила за зараду или профит (новац или у натури) најмање током једног сата;
2. Лица привремено одсутна са посла (због болести, одмора, образовања, паузе у раду предузећа) која имају формалну везу са својим послом;
3. Лица која су обављала некакав рад без плате за добробит породице.

Незапослене особе (према строгој дефиницији) јесу лица старости од 15 или више година која испуњавају следећа три услова током референтне недеље:

1. Нису радила (према горепоменутој дефиницији);

2. Активно су тражила посао или преузела конкретне мере за започињање сопственог бизниса;
3. Била су спремна да почну да раде у периоду од две недеље после референтне недеље.

Лица које не спадају у категорију запослених, а ни у категорију незапослених воде се као **неактивна лица** (Марјановић, 2016). Преглед стања тржишта рада приказан је статистичким извештајем о броју и структури тражилаца запослења, које објављује Републички завод за статистику и Национална служба запошљавања у Р. Србији.



Слика 21. Логички ток разврставања питања Анкете о радној снази

Извор: Арандаренко, 2011.

Посматрајући шематски приказ логичког тока разврставања питања према Анкети о радној снази (слика 21), која представља најважнији извор званичних и међународно упоредивих података који описују тржиште рада

једне земље, може се уочити да се радна снага, тачније становништво, која спада у групу радне доби (од 15 до 64 године) може поделити на запослену и незапослену. Запослено становништво дели се у две групе: оно које ради за плату или профит у референтном раздобљу и становништво које је запослено или у самосталној делатности, али не ради у референтном раздобљу. Незапослени активно траже посао и на располагању су за рад, док остатак становништва, који не спада у категорију запослених и незапослених, чине особе изван радне снаге.

У литератури постоји неколико подела незапослености као што су регионална, сезонска, вољна и невољна, дугорочна и краткорочна, прикривена и др. (Павловић, 2000). Типовима незапослености посебну пажњу посветили су Петковић и сар. (1996), који су незапосленост поделили у неколико група: фриксиона незапосленост, технолошка незапосленост, структурна незапосленост и циклична незапосленост.

Незапосленост не представља само друштвени већ и лични проблем, који доводи до драматичних ситуација. Преглед досадашње литературе имплицира да су права радника и услови рада – уместо да буду побољшани – још угроженији (Павловић, 2000). Стога се незапосленост убраја у најактуелнија питања како на националном, тако и на светском нивоу, с обзиром на то да се с великим бројем незапослених лица суочавају и најразвијеније земље света.

4.2. Показатељи тржишта рада

Од 1994. године Републички завод за статистику спроводи Анкету о радној снази заснованој на методологији Међународне организације рада и на регулативама Европског завода за статистику. Историјски гледано, Анкета о радној снази по први пут се у Републици Србији спровела 1994. године, а

од 1995. године истраживање је редовно реализовано једанпут годишње. Од 2008. до 2014. године Анкета о радној снази спроводила се два пута годишње (у априлу и октобру), да би у току 2014. године Анкета о радној снази била спроведена четири пута годишње. Последња промена десила се 2015. године, када се прелази на континуирану периодичку истраживања и повећања броја домаћинстава у узорку, али и до мењања начина оцењивања. Циљ спровођења анкете је да се добијају веродостојни подаци о показатељима тржишта рада као што су:

- Стопа активности (стопа партиципације или стопа учешћа) – пропорција радно активних становника у укупном становништву радног узраста, разврстано према полу, годинама старости, образовном нивоу, регионима. Где L представља радну снагу, U број незапослених и N укупан број становника;

$$\text{стопа активности} = \frac{\text{активни}}{\text{укупна популација}}; \tau = \frac{L+U}{N}$$

- Стопа незапослености – пропорција незапослених лица у активном становништву радног узраста, разврстано према полу, годинама старости, образовном нивоу, регионима.

$$\text{стопа незапослености} = \frac{\text{незапослени}}{\text{активни}}; u = \frac{U}{L+U}$$

- Стопа запослености – пропорција запослених лица у укупном становништву радног узраста, разврстано према полу, годинама старости, образовном нивоу, регионима.

$$\text{стопа запослености} = \frac{\text{запослени}}{\text{укупна популација}}; l = \frac{L}{N}$$

Израчунавањем стопа тржишта рада може се уочити да је стопа неактивности тривијална, из разлога што је могуће израчунати као $1 - \text{стопа активности}$. Стопа запослености и стопа незапослености не представљају збирно 1. Разлика између стопе запослености и стопе незапослености је у именицима. Именилац стопе запослености јесте укупно становништво, док је именилац стопе незапослености само радна снага. Сасвим је могуће да стопа незапослености падне, а да се не повећа запосленост (Арандаренко, 2011).

Стопа незапослености се користи за приказивање тренутног стања тржишта рада. Модели тржишта рада и закони представљају промене у стопи незапослености изазване кретањем макроекономских варијабли, што може да се види, на пример, кроз Филипсову криву⁵ или у Окунов закон⁶.

Међутим, постоје и критике става да је стопа незапослености добар показатељ тржишта рада. Прво, поједини аутори сматрају да је стопа запослености бољи показатељ тржишта рада од стопе незапослености из разлога што су границе између запослености и незапослености јаче и мање подложне интерпретацијама. Друго, формула за израчунавање стопе незапослености је робусна, јер недовољно мери неискоришћеност радног потенцијала (Арандаренко, 2011). Због великог броја запошљавања кадрова у области сиве и црне економије, за доносиоце одлука све више је прихваћена стопа неформалне запослености, која представља удео лица која раде без формалног уговора о раду у укупном броју запослених, тачније она обухвата запослене у нерегистрованим фирмама, запослене у регистрованим фирмама, али без формалног уговора о раду и без социјалног и пензионог осигурања, као и неплаћене помажуће чланове домаћинства (Републички завод за статистику, 2016).

⁵ Филипсова крива представља везу између инфлације и незапослености. Арандаренко (2011)

⁶ Окунов закон прати однос између стопе незапослености и стопе раста бруто домаћег производа. Арандаренко (2011)

Потенцијалним радним становништвом сматра се становништво старије од 15 година, при чему горња граница износи 64. Међутим, Међународна организација рада и *Eurostat* узимају у обзир и горњу границу до 74 године. Груписање на тржишту рада се, поред старосне доби, може извршити и на основу нивоа образовања, пола, физичке оспособљености за рад итд. Често се у светским економијама користи и термин групе људи на тржишту рада која имају знатно лошији положај у погледу показатеља тржишта рада у односу на укупну популацију, па се често називају и рањивим групама. У Р. Србији постоји неколико рањивих група као што су: жене, млади (15–24 године), старији (50–64 године), особе са нижим образовањем, особе са инвалидитетом и угрожене етничке мањине.

У раду је пажња посвећена младима на тржишту рада старости од 15 до 24 године, који представљају велику групу особа са различитим стручним спремама и потребама. Према показатељима тржишта рада, дубина њихове рањивости спада у најдубљу у односу на све рањиве категорије. Међу првим проблемом с којима се млади у раној фази младости сусрећу, када након школовања одлуче да приступе тржишту рада, јесте дуг период који је потребан за проналазак првог посла. У складу с тим, јавља се проблем дугорочне незапослености, што указује на то да све већи део незапослених младих лица нема посао више од годину дана у односу на укупну незапосленост младих.

4.3. Приказ тржишта рада младих у Републици Србији и земљама Балкана

С проблемом високе стопе незапослености младих старости од 15 до 24 године суочава се већи део балканских земаља. Према статистичким подацима из 2017. године, највећа стопа незапослености младих запажена је

у Босни и Херцеговини (55,4%), одмах иза ње су Македонија (46,9%), Грчка (42,8%), Црна Гора (33,1%) и Р. Србија (32,8%). Према статистичким подацима из 2017. године, од једанаест земаља Балкана (Турска, Бугарска, Румунија, Грчка, Албанија, Словенија, Македонија, Хрватска, Црна Гора, Босна и Херцеговина, Србија), најнижа стопа незапослености младих старости од 15 до 24 године забележена је у Румунији (18,4%), Бугарској (14,4%) и Словенији (13,3%), што је знатно мањи проценат у односу на земље у региону (Међународна организација рада, 2017).

Табела 4. Стопе незапослености код младих, 2017. године

Земље	Стопа незапослености лица старости од 15 до 24 године
Албанија	13,6
Босна и Херцеговина	55,4
Бугарска	14,4
Грчка	42,8
Србија	32,8
Црна Гора	33,1
Македонија	46,9
Румунија	18,4
Турска	20,5
Словенија	13,3

Извор: Међународна организација рада, 2017.

Македонија је на врху листе у погледу незапослености младих. Посматрајући период пре финансијске кризе, може се установити да је стопа незапослености младих била висока и пре 2008. године. Та земља се суочавала са високом стопом незапослености младих у 2003. години када је стопа износила 65,7%. Када је криза погодила Македонију, ситуација на тржишту рада није се много променила. У периоду од 2008. до 2014. године, стопа незапослености се кретала на следећи начин: 33,8%, 32,2%, 32%, 31,4%, 31% и 29%. Стопа незапослености младих старости од 15 до 24 такође је забележила благи пад, са 56,4% (2008) на 53,1% (2014), да би према

последњим статистичким подацима из 2017. просечна стопа незапослености младих била 46,9% (Међународна организација рада, 2017).

Табела 5. Стопе незапослености у Македонији, 2008-2017

Категорија/година	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Стопа незапослености лица старости од 15 до 64 године	34	32,3	32,2	31,6	31,2	29,1	28,1	26,1	23,7	22,9
Стопа незапослености младих старости од 15 до 24 године	56,4	55,1	53,7	55,3	53,9	51,9	53,1	47,3	48	46,9

Извор: Међународна организација рада, Светска Банка, 2017.

С проблемом великог броја незапослених младих људи Босна и Херцеговина се суочавала и у периоду пре избијања финансијске кризе, тачније од 2000. до 2008. године, кад је стопа незапослености у Босни и Херцеговини била знатно већа у односу на земље у окружењу. Највећа стопа незапослености и стопа незапослености младих забележена је пре почетка кризе, у 2006. години, када су износиле 31,1% и 62,4% ретроспективно. Према најновијим статистичким подацима, стопа незапослености младих у овој земљи у 2015. години износила је 62,3%. Благо пад незапослених младих лица у Босни и Херцеговини забележен је 2017. године (стопа незапослености младих износила је 55,4%) (Међународна организација рада, 2017), што представља највишу стопу незапослености забележену у региону Балкана.

Табела 6. Стопе незапослености у Босни и Херцеговини, 2008-2017. године

Категорија/година	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Стопа незапослености лица старости од 15 до 64 године	23,9	24,1	27,2	27,6	28	28,4	28,1	26,3	25,1	25,6
Стопа незапослености младих старости од 15 до 24 године	47,3	48,7	57,2	57,1	61,7	60,4	62,7	62,3	54,3	55,4

Извор: Међународна организација рада, Светска Банка, 2017.

Један од водећих проблема на тржишту рада младих на Балкану свакако је висока стопа неактивности, која према последњим статистичким подацима прелази 70% у Р. Србији, Бугарској и Македонији. Од свих балканских земаља, Босна и Херцеговина се највише бори с проблемом неједнакости броја незапослених кадрова према половима. Стопа незапослености жена у Босни и Херцеговини скоро је за 20 процентних поена већа него мушкараца, док најравноправнији однос између броја незапослених постоји у Бугарској и Албанији (Међународна организација рада, 2017).

Фокусирајући се на тржиште рада Републике Србије у периоду од 2008. године до 2017. године, уочава се да је тржиште рада у Републици Србији осетило последице финансијске кризе. За пет година, тачније у периоду од 2008. до 2012, стопа незапослености у Р. Србији за лица старости од 15 до 64 године повећала се са 14,4 на 24,6%, да би након 2012. године почела да пада и у 2017. години износила 14,1%.

Стопа запослености у периоду од 2008. до 2015. године пала је за 8,4 процентна поена, што показује да су особе које не раде прешле у неактивност уместо у незапосленост. Према Анкети о радној снази (Републички завод за статистику, 2017) висока стопа неактивности (становништво од 15 до 64) креће се у просеку око 40% за период од 2008. до 2017. године, док код младих старости од 15 до 24 године стопа неактивности у просеку износи око 71%, што значи да је изузетно висока. Као главни разлог за то у случају младих наводи се прекасан улазак на тржиште рада, док је код старијих особа узрок прерано излажење са тржишта рада. Утицај економске кризе на стопу незапослености осетио се 2010. године, док је 2012. године забележена највиша стопа незапослености у Р. Србији, 24,6%, а код младих 51,1% (Републички завод за статистику, 2017).

Табела 7. Показатељи тржишта рада у Републици Србији за популацију од 15 до 64 године, временски период од 2008. до 2017. године

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Стопа незапослености	14,4	16,9	20	23,6	24,6	23	19,7	18,2	15,9	14,1
Стопа запослености	53,7	50,4	47,2	45,4	45,3	47,5	49,6	52,0	55,2	57,3
Стопа активности	62,7	60,6	59	59,4	60,1	61,6	61,8	63,6	65,6	66,7
Стопа неактивности	37,3	39,4	41	40,6	39,9	38,4	38,2	36,4	34,4	33,3

Извор: Републички завод за статистику, 2017.

Посматрајући показатеље тржишта рада у периоду пре кризе, према статистичким подацима Републичког завода за статистику Републике Србије, увиђа се да је стопа незапослености младих и пре кризе била висока. Најстабилнија стопа незапослености у Републици Србији била је у периоду између 2000. и 2004. године (у време отпочињања економских реформи реформи везаних за транзицију), са просечном стопом незапослености од око 13% и стопом незапослености од око 30% код младих. Од 2008. године, тачније након почетка финансијске кризе, тржиште рада младих бележило је знатне осцилације у стопама, па је тако стопа незапослености младих у периоду од 2008. до 2011. порасла са 35,2% на 50,9%. Благи пад стопе незапослености младих забележен је у периоду од 2012. до 2015. године, кад је са 51,1% пала на 43,2% (Републички завод за статистику, 2015), док према подацима из 2017. године стопа незапослености младих износи 31,9%. Република Србија се суочава и с проблемом ниске стопе неактивности младих која је у последњих неколико година остала скоро непромењена и креће се око 70% (табела 8). Разлози за то могу бити многобројни као што су неусклађеност понуде и тражње на тржишту рада, недостатак младих кадрова у слабије развијеним регионима итд.

Табела 8. Стопа незапослености, стопа запослености, стопа активности и стопа неактивности код младих старости од 15 до 24 године у Србији, временски период од 2008. до 2017. године

Млади (15-24)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Стопа незапослености	35,2	41,6	46,2	50,9	51,1	49,4	47,1	43,2	34,9	31,9
Стопа запослености	21,1	16,9	15,2	14,0	14,5	14,5	14,8	16,6	19,7	20,9
Стопа активности	32,5	28,9	28,2	28,4	29,6	28,7	28,0	29,2	30,3	30,6
Стопа неактивности	67,5	71,1	71,8	71,6	70,4	71,3	72,0	70,8	69,7	69,4

Извор: Републички завод за статистику, 2017.

Један од разлога високе стопе неактивности јесте низак степен образовања младих као додатни фактор касног уласка на тржиште рада. Према подацима Републичког завода за статистику из 2011. године (Попис становништва, 2011) око 35% младих нема завршено основно осмогодишње образовање или има само осмогодишње образовање. На напредак у броју образованих кадрова утиче податак да око 25% особа старих између 30 и 34 године има високо образовање. Уколико се посматра регионални развој Р. Србије, у урбаним општинама има око 23% особа са вишим или високим образовањем, док је у руралним срединама свега око 6% са високим образовањем. У руралним и слабо развијеним општинама, према попису из 2011. године, више од 51% младих имају основно образовање или мање од основног.

Табела 9. Стопа незапослености према полу у Републици Србији, 2008-2017 год.

Пол	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Жене	41,3	44,9	47,5	57,1	57	57,5	49,6	48,2	39,5	36,3
Мушкарци	31	39,3	45,4	47,6	47,9	44,6	46,1	40,1	32,2	29,2

Извор: Републички завод за статистику, 2017 год.

У Р. Србији је присутан проблем неједнакости стопа незапослености жена и мушкараца. Занимљива је чињеница да је према подацима Републичког

завода за статистику најмања разлика у стопама незапослености према половима била 2010. и 2014. године.

Сем тога, један од проблема тржишта рада Републике Србије јесте знатна присутност регионалних разлика. Стопа незапослености (становништво од 15 до 64 године), према последњим подацима из 2017. године, износила је 16,2% за регион Источне и Јужне Србије, а у Војводини 12,4% (Републички завод за статистику, 2017).

Према извештају Републичког завода за статистику (2017), највећи број запослених ради за плату у београдском региону, док је најнижи проценат запослених у региону Шумадије и Западне Србије. Међутим, под таквим околностима број запослених у сивој економији већи је у Шумадији и Западној Србији него у београдском региону.

Разлике у регионалном развоју и структури образовања, имају знатан утицај на показатеље тржишта рада. Поред тога, образовни систем не омогућава младима да стекну вештине које се траже на тржишту рада. Тачније, понуда на тржишту није усклађена са тражњом. У вези са тим, Република Србија је донела Стратегију и политику за развој индустрије од 2011. до 2020. године, како би се успоставила веза између организација тј. послодаваца и научних институција и институција које су задужене за образовање. У том контексту, Национална служба за запошљавање спроводи једном годишње анкетирање послодаваца, како би дефинисала вештине и способности које послодавци траже, као и занимања за којима је повећана потражња а дефицитарна су. Резултати анкетирања из 2013. показују да, према регији, највећи проблем у запошљавању постоји у Београдском округу, док у зависности од величине предузећа, мала предузећа имају највише проблема при запошљавању нових радника. Док Анкета послодаваца 2017. истиче повећање броја запослених лица у регионима: Војводина (6,9%), Шумадија и Западна Србија (5,2%), Београд

(4,8%), а Јужна и Источна Србија (3,8%). У поређењу са претходном годином (2016), највећа стопа креирања и гашења послова забележен је у Београду (20,2% и 16,0%, респективно) и Војводини (15,3% и 12,6%).

Према резултатима Анкете послодаваца 2017. год. (Национална служба за запошљавање, 2017), на основу које се добијају информације о потребама послодаваца за занимањима, квалификацијама и знањима и вештинама радне снаге коју намеравају да запосле, приказано је да највеће очекивање ефективног повећања запошљавања према групи занимања регистровано у следећим групама у 2017. години:

1. Услужна и занатска занимања (37,7%);
2. Руковаоци машинама и постројењима и монтери (18,8%);
3. Стручњаци и уметници (11,2%);
4. Возачи и руковаоци покретном механизацијом (8,7%) и
5. Службеници, административни радници, агенти и сродни (7,2%).

Смањење послова се очекује у групи руководиоци или директори (-0,3%). Према резултатима поменуте Анкете (Национална служба за запошљавање, 2017), као најфреквентнија занимања према очекиваном расту броја запослених у 2017. години издвајају се: шивачи текстила, трговци у малопродаји, возачи тешких теретних возила и камиона, магационери, једноставна занимања у прерађивачкој индустрији, руковаоци машинама и уређајима у процесу секундарне обраде дрвета, програмери апликација, економисти, кројачи и месари. Предвиђања Анкете су да ће у 2018. години као најтраженија занимања бити: радници обезбеђења имовине и лица, техничари у машинству, израђивачи обуће, заваривачи и резачи пламеном те столари.

Занимања која се издвајају по негативном тренду, односно смањењу броја послова у 2017. години јесу: точиоци горива, преводиоци, тумачи и остали

лингвисти, чистачи улица и сродни, финансијски аналитичари, економски техничари, једноставна занимања у пољопривреди, рибарству и шумарству, механичари термоенергетских постројења, узгајивачи живине, зидари, занимања на уклањању отпада и чишћењу јавних површина.

Тренд запошљавања се према Анкети мења из године у годину, и зависи од низа фактора, као што је утицај економских и политичких фактора на међународном и домаћем нивоу. Тако су, према резултатима претходне анкете, у 2016. години најфреквентнија била следећа занимања:

1. Шивачи текстила;
2. Монтери електричне и електронске опреме;
3. Трговци у малопродаји;
4. Израђивачи обуће (горњих /доњих делова);
5. Касири и билетари.

За потребе креирања послова и дефинисања стратегија за младе, резултати анкете послодаваца свакако могу да допринесу решавању проблема неусклађености понуде и тражње на тржишту рада. Међутим, поред поменутог проблема, као разлог високе стопе незапослености младих идентификован је и недостатак предузетничког духа, који се не промовише и не подстиче на факултетима и у средњим школама, те млади немају у довољној мери развијене предузетничке вештине и нису укључени у програме самозапошљавања као што је нпр. покретање стартап бизниса. Запослење код послодаваца у знатној мери је присутно међу младима у Р. Србији. Резултати истраживања Анкете о транзицији од школе до посла имплицирају да чак 78,9% младих ради код послодаваца за плату, док је мали број младих самозапослен (1,8% су послодавци, а 6% су инокосно запослени) (Марјановић, 2016).

Као решење проблема незапослености младих чланице Европске уније имплементирале су јавне политике тржишта рада, нешто слично ономе што је Шведска применила 1984. године, Норвешка 1993. године, а Данска и Финска 1996. године (Маскерини, 2012). Примарни циљ ових политика јесте смањење периода незапослености и неактивности младих људи. Да би се тај период смањио, идентификоване су потребе младих, како би им се понудили одговарајући послови или обуке током школовања.

4.4. Актуелне стратегије у циљу побољшања положаја младих у Републици Србији

У Републици Србији су током последњих неколико година доносиоци одлука усвојили неколико стратегија које утичу на унапређење положаја младих у држави. На иницијативу Министарства омладине и спорта од маја 2007. године започет је процес развоја система подршке младима. Након поменутог периода, Влада је донела Стратегију за младе за период од 2009. до 2014. године. После тога, донети су Акциони план за спровођење Националне стратегија за младе за период од 2009. до 2014. године, као и Стратегија каријерног вођења и саветовања у Републици Србији. Закон о младима је ступио на снагу 2011. године и заузео је посебно место у области омладинске политике у Републици Србији.

У наставку овог дела дат је кратак преглед активних стратегија у Републици Србији које се фокусирају на младе у периоду од 2010. године па до данас: Стратегија и политика развоја индустрије Републике Србије за период од 2011. године до 2020. године; Стратегија повећања учешћа домаће индустрије у развоју телекомуникација у Републици Србији; Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије у периоду од 2010. до 2015. године; Стратегија развоја информационог друштва у Републици Србији до 2020. године; Стратегија развоја интелектуалне својине за период

од 2011. до 2015. године; Стратегија развоја и подршке индустрији информационих технологија; Стратегија за подршку и развој малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности од 2015. до 2020.; Национална стратегија за младе за период од 2015. до 2025. године; Акциони план за спровођење Националне стратегије за младе за период од 2015. до 2017. године; Национална стратегија запошљавања за период од 2011. до 2020. године; Национални акциони план запошљавања за 2016. годину (НАПЗ); Национални програма запошљавања младих до 2020. године; Стратегија развоја пољопривреде и руралног развоја од 2014. до 2024.; Национална стратегија одрживог развоја од 2008. до 2017.; Предлог програма економских реформи за период од 2016. до 2018. године; Годишњи извештај Европске комисије о напретку Р. Србије у 2015. години; Национални приоритети за међународну помоћ (НАД) за период од 2014. до 2017. године са пројекцијама до 2020. године; Национална стратегија развоја образовања у Р. Србији до 2020. године и др. (Тим за социјално укључивање, 2015).

Национална стратегија запошљавања од 2011. до 2020. године

Национална стратегија запошљавања усвојена 2011. године од изузетног је значаја за стратешки развој запошљавања кадрова према свим старосним сегментима, међу којима су обухваћени и млади старости од 15 до 24 године, као и млади од 25 до 29 година. На основу Националног акционог плана за 2015. годину, који се односи на подстицање запошљавања и развоја људског капитала, донете су следеће мере активне политике запошљавања које подстичу запошљавање младих: пружање помоћи младима у виду професионалног саветовања и посредовања у запошљавању лица; омогућавање додатног образовања и пружање обука; давање субвениције за запошљавање младих лица старости до 30 година; давање подршке samozapošljavanju; подстицање запошљавања корисника новчаних накнада међу којима су и млади; суфинансирање програма или мера

активне политике запошљавања предвиђене локалним плановима запошљавања итд. (Национална служба за запошљавање, 2015). Надлежни органи територијалне аутономије доносе Покрајински и локални акциони план запошљавања који мора бити у сагласности са Акционим планом запошљавања у РС.

Национални приоритети за међународну помоћ у Републици Србији за период од 2014. до 2017. године, са пројекцијама до 2020. године

Националне приоритете за међународну помоћ у Републици Србији за период од 2014. до 2017. године, са пројекцијама до 2020. године, представљају међународне донације за спровођење стратешких реформи, међу којима су улагање у области за развој друштва – развој образовања, подстицање запошљавања, развој здравља, побољшање положаја младих и социјалне искључености (Министарство омладине и спорта, 2016).

Национална стратегија за младе за период од 2015. до 2025. године

У Националној стратегији за младе за период од 2015. до 2025. године дефинисани су принципи деловања, правци и резултати који се фокусирају на унапређење положаја младих и стварање услова за остваривање права и интереса младих у свим областима на територији Републике Србије („Службени гласник РС”, број 55/08). Као циљеви Националне стратегије за младе издвајају се:

- запошљивост и запосленост младих жена и мушкараца;
- квалитет и могућности за стицање квалификација и развој компетенција и иновативности младих;
- активно учешће младих жена и мушкараца у друштву;
- здравље и благостање младих жена и мушкараца;
- услови за развијање безбедносне културе младих;

- подршка друштвеном укључивању младих из категорија у ризику од социјалне искључености;
- мобилност, обим међународне сарадње младих и подршка младим мигрантима;
- систем информисања младих и знање о младима;
- коришћење и учешће младих у креирању културних садржаја.

Национална стратегија за развој образовања у Републици Србији до 2020. године

У Националној стратегији за развој образовања представљено је неколико мера које се директно односе на омладину у Републици Србији. Међу њима су мере за повећање броја запослених на основу трансформације система образовања (Генерални секретаријат, 2015).

Стратегија за смањење сиромаштва у Р. Србији

Стратегија за смањење сиромаштва у Р. Србији знатно доприноси побољшању положаја угрожених група на територији Р. Србије, међу којима је и млада популација старости од 15 до 24 године. Према последњим подацима Републичког Завода за статистику (2016), млади (старости од 15 до 24 године) чине најугроженију групу по стопи ризика од сиромаштва, где чак 45,6% младих на територији Р. Србије живи у сиромаштву. Стратегија за смањење сиромаштва фокусира се на следеће активности: отварање нових радних места, спречавање развоја сиромаштва, док трећи стратешки правац деловања подразумева ефикасну примену постојећих и дефинисање нових програма, мера и активности директно усмерених на најсиромашније и социјално угрожене групе међу којима су и млади, посебно у најмање развијеним подручјима (Генерални секретаријат, 2015).

Стратегија ЕУ за дунавски регион

Дунавска стратегија се бави развојем четири стуба, међу којима стуб „Изградње просперитета у дунавском региону“ обухвата следеће приоритетне области које су од значаја за младе у Републици Србији: „Развијање друштвеног знања кроз истраживање, образовање и информационе технологије“ и „Улагање у људе и вештине“ (Дунавска стратегија, 2016).

Пројекти

У циљу побољшања положаја младих на тржишту рада, Влада Републике Србије спровела је два пројекта техничке сарадње у периоду од 2007. до 2012. године. Први пројекат, који је финансирала Влада Републике Италије а спровела га је Међународна организација рада (*ILO*), поставио је основе за промовисање запошљавања младих. Оне су унапређене другим пројектом под називом „Подршка националним напорима за промоцију запошљавања младих и управљање миграцијама“ који представља заједнички пројекат агенција Уједињених нација, а финансирао га је Фонд за достизање миленијумских циљева развоја Владе Краљевине Шпаније за период од 2009. до 2012. године (Републички завод за статистику, 2014).

Национална служба за запошљавање спровела је у периоду од 2009. до 2011. године програм под називом „Прва шанса“, који је омогућио младима без искуства да пронађу први посао. Послодавци из приватног сектора запошљавали су кадрове на годину дана и имали су право на рефундацију зарада и трошкова доприноса за обавезно социјално осигурање. Пројекат је коштао око 6,5 милијарди РСД, али због недостатка финансијских средстава није обновљен наредних година (Национална служба за запошљавање, Приказ младих на тржишту рада, 2013).

Програм Стручне праксе који је 2011. године покренула Национална служба за запошљавање омогућио је обуку незапосленим лицима са циљем

да стекну прво радно искуство. Национална служба за запошљавање покривала је трошкове испита, доприноси заштите на раду, као и одређени месечни износ учесницима (Национална служба за запошљавање, Приказ младих на тржишту рада, 2013).

Иако су доносиоци одлука свесни проблема отежаног запошљавања младих, додатни проблем у последњих неколико година представљају финансијска ограничења и драстично смањена средства за активне мере запошљавања.

5. ПРЕДЛОГ МОДЕЛА СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА ЕКОНОМИЈОМ ТРЖИШТА РАДА МЛАДИХ

Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих, које је резултат докторске дисертације, представља шематски приказ настао на основу анализе модела стратешког менаџмента и модела тржишта рада (приказаних у теоријском делу дисертације), са фокусом и на моделе стратешког менаџмента људских ресурса, где се кадрови посматрају као битни покретачи за решавање одређеног проблема, у овом случају проблема запошљавања младих. Стратешки модел се састоји од анализа, одлука и активности које се примењују како би се формулисала стратегија и којом се обезбеђују предности на дугорочном нивоу (Дес и сар., 2007).

Проблему запошљавања младих посебну пажњу посветиле су међународне организације (Уједињене нације, Европска комисија) те су на Самиту у Копенхагену донеле декларацију са циљем да млади заузму посебно место у политици запошљавања (Извештај самита о друштвеном развоју, Уједињене нације, 1995). Од тог периода спроведено је низ стратегија, пројеката, програма и мера и на међународном и на националном нивоу. Да би се подржала једна од актуелних стратегија *Европа 2020*, по којој су области запошљавања и социјалне политике од великог значаја, и да би се помогло државама чланицама ЕУ да унапреде сегменте запошљавања и функционисања тржишта рада, финансирани су програми на нивоу ЕУ којима управља Европска комисија. Међу њима је Програм за запошљавање и социјалне иновације, који од јануара 2014. год. има следеће циљеве: да координира на нивоу ЕУ и националном нивоу у области запошљавања и социјалних питања, пружи подршку систему социјалне заштите и политици тржишта рада промовисањем међусобног учења и социјалних иновација, унапреди законодавство, подстиче територијалну мобилност те поспешује запошљавање отвореног тржишта рада, и повећа могућност

микрофинансирања за осетљиве групе и микропредузећа. Доношење низа програма знатно је унапредило положај младих, али и даље постоји потреба за изградом нових радних места и ширењем иновативних стратешких решења за запошљавање младих (Програм за запошљавање и социјалне иновације, Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва, 2013).

Међународна организација рада (2018) у годишњем извештају *the World Employment and Social Outlook: Trends 2018* истиче да се стопа незапослености на глобалном нивоу стабилизовала у односу на претходне две године, али да је број незапослених људи (око 192 милиона људи у свету) и даље неприхватљив, посебно у земљама у развоју. У Републици Србији забележено је 391.000 незапослених лица у 2017. години, од којих је око 73.000 младих старости од 15 до 24 године (Републички завод за статистику, 2017). Неминовно је да тржишту рада младих предстоји доношење низа промена и стратегија које ће утицати на отклањање баријера при запошљавању.

На основу прегледа досадашњих истраживања, анализе тржишта рада младих, као и теоријског концепта појма стратешког менаџмента и економије тржишта рада, долази се до модификовања модела, који је праћен циклчним фазама које омогућавају да се промене спроведу на проблему запошљавања младих у Републици Србији. Модел представљен у докторској дисертацији указује на циљ и сврху стратешког менаџмента у економији и тржишту рада младих. Тачније, поменути модел ефикасно приказује путању побољшања запошљавања младих људи на основу анализе интерних и екстерних фактора, који у одређеној мери утичу неповољно на тржиште рада младих у Републици Србији. Иако је стопа незапослености младих забележила пад у последњих неколико година, број незапослених младих у Р. Србији и даље је драстично већи него у земљама ЕУ (Међународна организација рада, 2017). Чињенице показују да

стратегије која се баве проблемом запошљавања младих не обухватају адекватну слику тржишта рада.

Стратегија је у многим истраживањима везана за неке од елемената, као што су: мисија, визија, политике, циљеви, кључни фактори успеха, снаге и слабости, шансе и претње и др. Међутим, стратешко управљање обухвата ширу слику, усмеравајући одлуке, акције и кадрове који спроводе стратегију. Доношење стратегије се спроводи на вишем нивоу, док се реализација стратегије обавља на нижим нивоима (Кадлец, 2013).

Због комплексности истраживања и присутности ограничења, која су детаљно описана у докторској дисертацији, истраживање је првенствено фокусирано на интерне и екстерне факторе, који негативно утичу на тржиште рада младих у Републици Србији, да би се након добијених закључака дефинисали кључни процеси стратешког управљања. Стратешки менаџмент у литератури представља скуп одлука, анализа и активности, као што су стратешка или ситуациона анализа, формулисање стратегије, имплементација и евалуација стратегије, у циљу постизања конкурентске предности (Де и сар., 2007; Култер, 2010). Предложени модел стратешког управљања младих јесте приказ утицаја фактора који се издвајају у досадашњим разматрањима и имају негативан утицај на запошљавање младих, али и приказ осталих фаза модела стратешког управљања као што су планирање, имплементација и контрола (Јовановић, 2007).

Аутори у досадашњим истраживањима, који су се бавили стратешким управљањем на микро и макро нивоу, дефинисали су неколико корака у самом процесу. Већина истраживања уздваја да су ситуациона анализа, планирање, имплементација и контрола од важности за достизање циљева (Јовановић, 2007; Пирс и Робинсон, 1988; Минцеберг, 1994; Велен и Хангер, 2006; Петровић и сар., 2011), као што је приказано у табели испод.

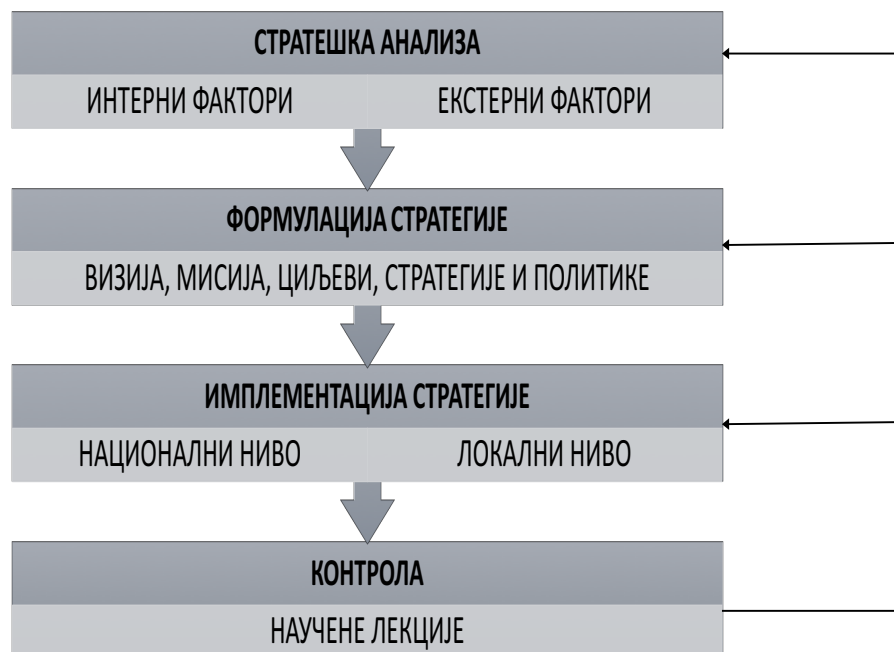
Табела 10 Процеси стратешког управљања

Аутори	Година	Процеси стратешког управљања
Јовановић	2007	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегијска анализа, која обухвата анализу организације и анализу околине; • Предвиђање будућности, које се односи на предвиђање будућних догађаја, процеса и метода; • Дефинисање мисије и стратeгијских циљева; • Формулисање и избор стратегије; • Примена стратегије; • Контрола примене стратегије
Пирс и Робинсон	1988	<ul style="list-style-type: none"> • Мисију организације, друштвену одговорност и етику; • Екстерну анализу; • Интерну анализу; • Стратешку анализу и избор; • Дугорочне циљеве; • Корпоративну и пословну стратегију; • Краткорочне циљеве; • Функционалне тактике; • Политике; • Организациону структуру, лидерство и културу; • Стратешку контролу, иновације и предузетништво.
Минцеберг	1994	<ul style="list-style-type: none"> • Стратешко планирање; • Имплементација; • Контрола.
Велен и Хангер	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Анализа окружења; • Формулисање стратегије: развијање дугороћних планова; • Имплементација стратегије; • Евалуација и контрола.

Извор: Аутор

На основу датих модела и теоретског прегледа области у докторској дисертацији, детаљном анализом тржишта рада младих Републике Србије, као и модификовањем модела стратешког менаџмента (Јовановић, 2007; Минцеберг, 1994; Велен и Хангер, 2006) долази се до сазнања да постоје одређене групе фактора које утичу на запошљавање младих, што је представљено на слици 22.

Као крајни резултат произлазе лекције или повратне информације, које прате запошљавање младих и чине смернице приликом доношења будућих стратегија.



Слика 22. Предлог модела стратешког управљања тржиштем рада младих
Извор: Аутор

Модел стратешког управљања тржишта рада младих састоји се од неколико корака, а то су: стратешка анализа, формулација стратегије, имплементација стратегије и контрола.

Прва компонента модела је стратешка анализа или анализа окружења која чини основу за доношење одлука о спровођењу акција за остваривање циља и долажења сазнања о потребама *stakeholdersa* (Бахтијаревић Шибер, 1999).

Како би се имплементирала адекватна национална стратегија запошљавања, најпре је потребно кренути од интерних и екстерних фактора из окружења. Хронолошки гледано, један од твораца стратешког

управљања Филип Селзник (1957) сматрао је да комбиновање унутрашњих и спољашњих фактора из окружења доприноси стратешкој предности. Шансе и претње, те глобална друштвена очекивања чине спољашње факторе који утичу на запошљавање младих у Републици Србији. Док су снаге и слабости, интерни фактори који позитивно и негативно утичу на сам проблем.

На поменутиим темељима развила се Харвардска школа менаџмента, а касније и ситуациона анализа или *SWOT*⁷ анализа. Досадашњи преглед модела стратешког управљања показује и да је анализа окружења примаран и битан фактор у развоју стратешке путање (Велен и Хангер, 2012; Улах и Канам, 2008).

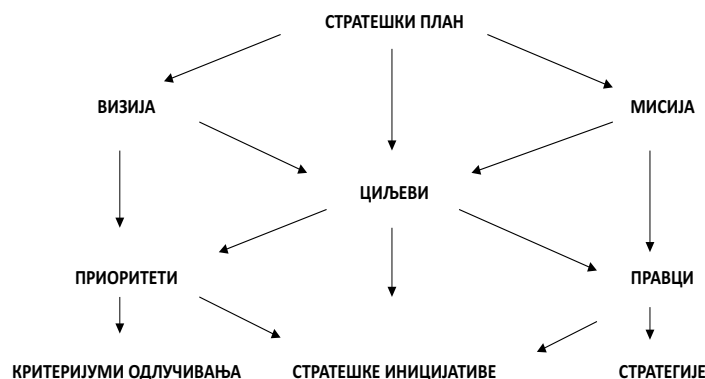
Слично мишљење је делио Портер (1980) који се бавио развијањем модела за постизање конкурентности предности појединих индустрија, које одређују снагу конкуренције и атрактивност тржишта. Модел је подељен у две групе које обухватају укупно четири врсте фактора: снаге и слабости, шансе и претње, личне предности и шира друштвена очекивања. Портер је у свом моделу као снаге и слабости компаније издвојио ресурсе којима компанија располаже, као што су људски ресурси, вредност брэнда и др. Стратешко улагање у развој људских ресурса битан је показатељ развијености једне земље, док се у мањој мери узимају у обзир богатство и природни ресурси (Пржуљ, 2009). Нема сумње да економски раст државе и постизање конкурентности на националном нивоу зависи првенствено од ресурса којима држава располаже. Исти став је примењив и на микронивоу. Истраживања на тему постизања конкурентности у сектору привреде показала су да конкурентска предност компаније зависи од ресурса и могућности којима компанија располаже (Холсел, Џоши, 2001). Портер (1980) је у свом раду истакао да су за дефинисање стратегије неопходни

⁷ *SWOT* (Strength=снаге, Weak=слабости, Opportunity=шансе, Threats=претње)

„кључни“ кадрови, односно компетентни менаџери, који су задужени за имплементацију стратегије. Док су аутори попут *Вернефели* (1984) и *Барни* (1991) у ситуационој анализи већу значај придавали интеним него екстерних факторима.

Процес формулисања стратегије прилагођен је тренутним потребама, али доносиоци одлука свакако треба да узму у обзир стратегије из прошлости као и будуће акције, што захтева велики број прилагођавања стратегија на промене у окружењу, долазак нови радних група, нове анализе података и др. (*Макмилан, Тампое, 2001; Бровн и сар., 1998*).

Према *Макмила и Тампое (2001)* процес формулисања стратегије састоји се од три компоненте, а то су стратешки план, стратешка процена и избор стратегије. Стратешка план представља почетну фазу у формулисању стратегије и даје одговор на питања „Шта желимо да остваримо и који је наш циљ?“. Без базног плана не постоји генерални смисао правца. У овом процесу развија се визија, мисија и циљеви, који су приказани у виду пирамиде на слици испод. Визијом се дефинишу приоритети, а мисијом правци. *Алибабић (2002)* је описао мисију као сврху постојања организације. Иако су и мисија и визија орјентисане на будућност организације, прецизније визија се односи на сврху постојања организације.



Слика 23 Пирамидални приказ стратешког плана

Извор: Хил и Џонес (1989).

Следећи корак је стратешка процена чија је улога да обезбеди релевантно знање о стратешком садржају. Њен задатак је пре свега да процени окружење и битне способности организације. Такође улога стратешке процене јесте да ојача будуће стратегије у реалности (Хил, Џонес, 1989).

Стратешки избор је фундаменталан за стратешки процес зато што представља везу са спровођењем стратегије. Стратешки избор даје одговор на питање "Које опције ћемо изабрати да би дошли где желимо са места на коме смо?". Стога адекватна стратегије не проистиче само на анализи фактора који отежавају реализацију циља, у овом случају запошљавању младих. Национална стратегија која се бави проблем запошљавања младих свакако треба да буде усклађена и са досадашњим стратегијама као што су стратегија образовања, стратегија развоја пољопривреде и регионалног развоја, развоја туризма и осталима, као и да буде усклађена са плановима за имплементирање будућих стратегија.

Једна од најважнијих компонената процеса стратешког менаџмента јесте имплементација стратегије. Стратегија може бити добро дефинисана, али ако нема адекватан тим људи који учествују у имплементацији, успех није загарантован (Минцберг, 1990). Серто и Питер (1991) сматрају да примена стратегије зависи од величине предузећа и стила управљања, и на основу тога дефинисали су следеће приступе у имплементацији стратегије:

1. Командни приступ – стратегијом управљају нижи руководиоци и примењив је код мањих организација;
2. Приступ увођења промена у организацију – сарадња са руководиоцима на нижим нивоима;
3. Културни приступ – базира се на укључивању носиоца имплементације у процес креирања. Примењив је у организацијама које држе до пословне културе;
4. Приступ одоздо нагоре – у процесу примене стратегије узимају се у обзир мишљења и подређених, где се топ-менаџер појављује као оцењивач.

Још почетком деведесетих година двадесетог века, аутор Снел (1992) је шематски приказао да на успех примене стратегије велики утицај имају систем награђивања у организацији, врсте и проток информација, организациона структура, дизајнирање посла, као и селекција и обука запослених. Свака од варијабли утиче једна на другу.



Слика 23. Варијабле које одређују успешност примене стратегије

Извор: Снел, 1992.

Истраживања која су спроведена на територији Р. Србије показују да је већа стопа неуспеха у примени стратегије у организацијама него у самом доношењу стратегије (Ђуричин, Јаношевић, 2003). У последњих неколико година, предузећа у Р. Србији, тачније руководиоци, заинтересовани су за доношење стратегија у циљу унапређења пословања. Међутим, често долази до неуспеха у реализовању стратегије. Како би се стратегија успешно реализовала, њеној примени учесници (запослени) посвећују посебну пажњу. Јовановић (2007) је дефинисао неколико корака имплементације стратегије:

1. Примена адекватне стратегије за одговарајућу организациону структуру;
2. Избор менаџера;
3. Формирање тима;
4. Обезбеђивање ресурса;
5. Обезбеђивање финансијских средстава;

6. Дефинисање планова за реализацију стратегије;
7. Реализација и праћење планова.

У оквиру поменутог модела примене стратегије полази се од јасно дефинисане стратегије која одговара организационој структури, а затим се врши избор менаџера или имплементатора стратегије од чијих способности и знања зависи целокупан процес.

Свака фаза захтева праћење одређених корака, али једна од важнијих фаза свакако је и контрола стратегије. Контрола стратегије, као последња фаза, подразумева упоређивање остварених резултата са планираним резултатима, утврђивање одступања и преузимање корективних мера.

Контролом стратегије се на тај начин дефинише успех реализације стратегије, и у већини случајева ова фаза захтева доста пажње и важности. У организацијама, тачније великим системима постоје тимови који су задужени за контролу, као и за планирање одређених мера у случају одступања од стратегије (Петровић и сар., 2011). Контрола реализованих и планираних акција даје увид у одступања и планирање потребних мера (Бубле и сар., 2005).

6. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Проблем сузбијања стопе незапослености младих у Републици Србији представља сложен поступак који захтева прикупљање и примену одговарајуће методологије, како би се дефинисао модел стратешког управљања тржиштем рада младих. Структурирање и тестирање методологије за емпиријску анализу у великој мери је условљено карактером и расположивошћу адекватних података.

У докторској дисертацији је за потребе спровођења емпиријске анализе коришћено неколико извора података релевантних за испитивање детерминанти и карактеристика незапослености младих, као што су:

1. Преглед досадашњих истраживања на тему утицаја друштвено-економских показатеља на стопу незапослености младих;
2. Подаци из Анкете о радној снази⁸ из 2016. године (база Републичког завода за статистику);
3. Подаци из Анкета о попису становништва⁹ из 2011. године (база Републичког завода за статистику);
4. Макроекономски подаци (база Републичког завода за статистику, јавно доступни подаци Народне банке Србије и министарства);
5. Резултати Анкете о ставовима младих у погледу запошљавања која је спроведена у периоду од 2016. до 2018. године.

⁸ Анкета радне снаге представља анализу индикатора тржишта рада. Међутим, као ограничење наводи се да Анкета о радној снази приказује стање тржишта рада младих старости од 15 до 24 године, док Национална служба за запошљавање не приказује статистичке податке по годинама и полу.

⁹ Анкета о попису становништва представља прикупљање података о становништву једне земље, што је сврстава у најважнији извор статистичких података. Последњу анкету спровео је 2011. године Републички завод за статистику.

Условљеност структурирања методологије карактеристикама и расположивошћу података огледа се у чињеници да Републички завод за статистику, као основни генератор релевантних података, не генерише детаљне динамичке структуре микроподатака (на нивоу домаћинстава) или података нижег нивоа агрегирања (нпр. на нивоу општина).

Иако, микроподаци из анкете о ставовима младих отварају могућност за врло детаљне анализе бихејворалних, демографских, друштвено-економских и регионалних детерминанти нивоа незапослености младих, али су овакви подаци, временски посматрано су једнократне природе, то јест односе се на године у којој је анкета спроведена. Због овог недостатка анализе спроведене на бази микроподатака или података нижег нивоа агрегације не могу се у потпуности уопштити за период обухваћен предметом истраживања, али несумњиво представљају значајну контрибуцију расветљавању проблематике незапослености младих, имајући у виду знатно већи информациони садржај самих података, као и аналитички капацитет примењених квантитативних метода истраживања. Истраживање у докторској дисертацији започиње са макроаспекта, да би наставак истраживања обухватио и микроистраживања попут Анкете о ставовима младих као и Анкете о радној снази Републике Србије.

Узимајући у обзир све наведено, методологија емпиријског истраживања докторске дисертације структурирана је у форми од три методолошка блока, која се односе на анализу интерних фактора. Док је део анализе екстерних фактора приказан кроз *desk* истраживање у претходном поглављу.

1. Први блок истраживања представља приказ досадашњих достигнућа у области запошљавања младих. Његов циљ је да издвоји факторе који утичу на запошљавање младих, како у Р. Србији тако и у другим земљама које се суочавају са датим проблемом. Овај део прегледа области представља

теоријску основу за развој методологије која је примењена у раду, односно у другом блоку истраживања.

2. Други блок истраживања представља тестирање предложеног модела применом логистичко-регресионе анализе утицаја демографских и друштвено-економских карактеристика младих на могућност проналажења посла. Основни циљ анализе јесте издвајање карактеристика младих, односно домаћинстава чији су чланови, које имају највећи утицај на вероватноћу проналажења посла. На основу добијених инпута из претходног корака, спроведена је анализа која тестира предложени теоријски оквир и даје смернице у вези с факторима значајним за предложени модел.

3. Трећи блок представља дескриптивну анализу ставова младих у Р. Србији у погледу очекивања по питању будућег посла, на бази анкете спроведене у периоду од 2016. до 2018. године. Основни циљ ове анализе јесте сагледавање релативног значаја појединих бихејвиоралних фактора, као што су могућност напредовања или додатна едукација, који утичу на мотивацију младих људи који су у процесу тражења посла.

Тачније, методолошки ток докторске дисертације могуће је приказати у неколико корака, који су међусобно повезани. Завршетком једне фазе прелази се на следећу фазу истраживања, као што је приказано на слици испод.

1. корак	2. корак	3. корак
Преглед досадашњих истраживања	Тестирање предложеног модела и примена статистичких тестова који анализирају везе међу варијаблама, разлике између истих, као и карактеристике група ради потврђивања постављених хипотеза.	Дефинисање очекивања младих приликом тражења посла Тестирање предложеног модела кроз примену структурних модела једначина у контексту анализе повезаности фактора приликом формулације стратегије. На основу теоретског прегледа модела стратешког управљања анализирани су фактори имплементације и контроле стратегије.
<u>Резултат:</u> теоретски предлог модела, издвајање и предлог индикатора	<u>Резултат:</u> валидиран део модела који се односи на потврђивање интерних и екстерних фактора анализе и издвајање компоненти које утичу на запошљавање младих .	<u>Резултат:</u> -Анализа фактора и валидација модела кроз очекивања младих у формулацији стратегије. -Дефинисани кораци фазе имплементације и контроле стратешког управљања запошљавања младих. -Постављање узрочно последичних веза са претходно дефинисаним процесима стратешког управљања.

Слика 24. План истраживања докторске дисертације

Извор: Аутор

Преглед досадашњих истраживања и резултати емпиријских анализа пружају свеобухватну дескрипцију трендова, карактеристика и детерминанти незапослености младих. У наставку су детаљно појашњени методи истраживања (према блоковима истраживања) и извори података који су коришћени у оквиру сваког методолошких блока, као и очекивани резултати.

6.1. Први блок истраживања

Први блок истраживања докторске дисертације заснован је на прегледу досадашњих истраживања на тему утицаја интерних и екстерних фактора на тржиште рада младих.

Читав низ економских, политичких и друштвених питања најдиректније утиче на тржиште рада државе. Почетком финансијске кризе, тачније 2008. године, уместо просперитета, транзиција је резултирала огромним социјалним трошковима израженим у порасту сиромашног становништва, опадању запослености, повећаној неједнакости, погоршавању јавних услуга, опадању наталитета, повећању криминала, расту корупције и оружаних конфликта. Негативни утицај финансијске кризе додатно је угрозио статус младих у држави. У таквим условима млади реагују емотивно, напуштају земљу, улазе у конфликте са законом, прекидају школовање.

Незапосленост младих у периоду кризе и након ње постала је актуелна област међу истраживачима (нпр. *Василе*, 2012; *Чо* и *Њухаус*, 2013; *Маргинеан*, 2014). Међутим, одређена група аутора дошла је до закључка да криза има краткорочни утицај на стопу незапослености младих, док различити економски и друштвени фактори утичу дугорочно на положај младих на тржишту рада (*Маргинеан*, 2014). Економска криза је резултирала великим променама у БДП, који је у већој мери утицао на незапосленост младих него на општу стопу незапослености у Европи (*Чаундри и сар.*, 2010). Република Србија, према последњим подацима, броји 804,4 хиљада младих старости од 15 до 24 године (Попис, Републички завод за статистику, 2011), од којих је око 40% незапослено.

Група аутора *Зубовић и сар.* (2015) спровела је истраживање анализирајући утицај три групе фактора на стопу незапослености младих у 41 земљи у периоду од 2003. до 2014. године. Резултати вишеструке регресионе анализе

уз контролу дугорочних детерминанти незапослености показали су да највећи утицај на ниво незапослености младих има пореска стопа на ниске зараде. Анализирајући незапосленост младих у 41 земљи, утврђено је да су варијације просечне незапослености младих широм света веома велике и то у распону од једноцифрене стопе у развијеним земљама попут Холандије или Швајцарске до изнад 40% у земљама балканског полуострва. Статистички подаци показују да је за период од 2003. до 2013. у просеку највиша стопа незапослености младих забележена у Македонији (55,5%), Р. Србији (46%) и Црној Гори (40,5%). Највећу стопу запослености младих у посматраном периоду имала је Јерменија (74,4%), затим Македонија (59,7) и Шпанија (55%) (Међународна организација рада, 2014).

Исто мишљење дели и ауторка *Маргинеан* (2014), која се бавила положајем младих у посткризном периоду у Румунији. Тачније, ауторка је анализирала кретање стопе незапослености младих у периоду од 2007. до 2013. године. У истраживању се дошло до закључка да је криза само краткорочно утицала на положај младих на тржишту рада. Прегледом статистичких података стопа незапослености младих у периоду пре кризе, утврђено је да је она била знатно већа од опште стопе незапослености. Уколико се узме у обзир утицај друштвених и економских фактора на тржиште рада, степен образовања и тренд миграција имају главни утицај на промене стопе незапослености младих у Румунији. Највеће миграције у последњих неколико година у Румунији забележене су 2012. године, када је земљу напустило више од 140 000 младих (тачније 5,1% младих година од 15 до 24, и 0,9% година од 25 до 64) (*INS*, 2014). Млади у Румунији су из тог разлога слабо заинтересовани за наставак школовања и високо образовање, па се одлучују за напуштање земље, што директно утиче на тржиште рада. Већина аутора сматра да је степен образовања примарни фактор који утиче на незапосленост међу младима (*Ли*, 2006; *Овиасуји и сар.*, 2012).

У наставку рада приказани су резултати *desk* истраживања и издвојена су истраживања која доказују или оспоравају да екстрни и интерни фактори, тачније образовање, регионалне карактеристике, као и демографски показатељи утичу на запошљавање младих кадрова.

6.1.1. Утицај образовања на тржиште рада

Бројна истраживања су показала да образовање, као мерљива компонента у дефинисању људског капитала, утиче на тржиште рада (Спенс, 1976; Тероу, 1975; Грот, Хук, 2000). Првобитна економска анализа образовања приказана је у радовима аутора Минцера (1974) и Бекера (1975), који представљају корене неокласичне теорије капитала. Неокласична теорија капитала сугерише да образовање повећава продуктивност, што доводи до тога да запослени има већу плату.

Као критика на ову теорију настале су Спенсова *screening* хипотеза и *job competition* теорија. Спенс (1976) сматра да образовани радник доказује да је способан за рад, што у овом случају представља улазницу на тржиште рада. образовање повећава зараду, а не продуктивност. Творац *Job competition* теорије, Тероу (1975), тврди да су плате фиксне, и у одређеном периоду непроменљиве, и да су продуктивност и плате у вези са радним местом, а не карактеристика запосленог. Као критика неокласичне теорије капитала, с временом је дошло до развоја неколико алтернативних модела, где су аутори приказали своја гледишта утицаја образовања на тржиште рада. Бечић (2014) је у свом истраживању на тему утицаја образовања на тржиште рада приказала преглед модела и досадашњих истраживања из поменуте области. Еволуција теорија људског капитала креће се од неокласичне теорије капитала до конвенционалне теорије која се базира на претпоставкама да је људски капитал једнак физичком, и да је улагање у садашњости исплативо у будућности. Резултати истраживања које је

спровео *Псахаропулос* (2004) су имплицирали да високо образовани кадрови имају боље плате и позиције од мање образованих кадрова.

Истраживања која је спровела група аутора, фокусирајући се на Р. Србију, тачније анализирајући групу индикатора која утиче на запошљавање младих (пол, старосна структура, степен образовања, врсте региона, типове региона), показале су да образовање има утицај на запошљавање младих кадрова (Павловић и сар., 2018).

Занимљиву компарацију теорије капитала и *Job competition* теорије (теорија конкурентности послова) дали су *Грот* и *Хук* (2000), и она је приказана у табели 11. Према *Job competition* теорији, плата је фиксна, продуктивност зависи од радног места и вероватноћа проналаска посла зависи од образовања, док је по теорији капитала ситуација супротна, сагласна модерном начину живота и улагању у људски капитал.

Табела 11. Поређење теорије капитала и *Job competition* теорије

	Теорија капитала	<i>Job competition</i> теорија
	Висина плате	Број слободних радних места
Продуктивност	Повезана са Појединцем	Повезана са радним местом
Зарада	Флексибилна	Стабилна
Вероватноћа проналаска посла	Већа у зависности од образовања	Мања у зависности од образовања

Извор: *Грот* и *Хук*, 2000.

Место боравка у великој мери утиче на образовање. Број високообразованих запослених из руралних региона попут региона Јужне и Источне Србије приближно је три пута мањи од броја високообразованих из урбаних региона попут београдског региона (282.000 наспрам 112.000). Сем тога, највећи број запослених без основног образовања у Србији живи у региону Шумадије и Западне Србије (212,9 хиљада). Од укупног броја запослених 1.565,1 хиљада чине мушкарци а 1.229,5 хиљада су жене. Највећа

разлика у броју запослених међу мушкарцима и женама је у региону Шумадије и Западне Србије (446,1 хиљ. мушкараца наспрам 338,8 хиљада жена), а најмања је у београдском региону (разлика од 17 хиљада).

Табела 12. Структура запослених према нивоу образовања и региону, 2017.

	Ниво образовања	Београдски регион	Регион Војводине	Регион Јужне Источне Србије	Регион Шумадије и Западне Србије
Запослена лица	Без образовања и ниже образовање	42,4	114,9	130,7	212,9
	Средње	369,6	449,0	320,1	446,2
	Више и високо	282,0	173,9	112,2	140,8

*Нема података за регион Косова и Метохије

Извор: Републички завод за статистику, 2017.

Од укупно 2.794 хиљада запослених који су завршили неки вид образовања 1.565,5 хиљада чине мушкарци док 1.229,5 хиљада су жене. Подаци показују да је у Србији више запослених жена са високим образовањем него мушкараца. Највећи број запослених мушке популације има средњи ниво образовања (Анкета о радној снази, 2017).

Према подацима Републичког завода за статистику, од укупно 58.948 младих, 29.175 мушкараца и 29.773 жена има средњи ниво образовања. Младе жене су у већој мери заинтересоване за терцијарно образовање од мушке популације старости од 15 до 24 године. Према подацима из 2017. године у Р. Србији има 14.122 високообразованих, тачније 8.576 жена и 5.546 мушкараца (Републички завод за статистику, 2017). У Р. Србији, више од 60% доктора наука чине жене, од којих је већина докторирало на територији Београда.

Више од петине младих је високообразовано, што Р. Србију сврстава у групу земаља са великим бројем високообразованих младих кадрова (Транзиција младих жена и мушкараца на тржишту рада Р. Србије, Међународна организација рада, 2016). Резултати анкете о транзицији од школе до посла (SWTS) показују да су три најпопуларније области образовања друштвене науке, економија и право (29,7%), инжењерски профили, производња и грађевинарство (19,7%) и здравство (10,2%). Жене су у већој мери усмерене на друштвене науке, економију, право, хуманистичке науке и уметност, просвету и здравство, док су мушкарци склонији да студирају инжењерске профиле, производњу и грађевинарство, математику и информатику.

Млада популације која није запослена, није у процесу образовања нити је на обуци (NEET) чини удео од 17,2% младих, при чему је број неактивних и незапослених појединаца који нису студенти изједначен. У односу на 2016. годину, стопа бележи пад од 0,6 процентних поена. Већа стопа постоји у руралним подручјима него у урбаним срединама, као и међу женским делом популације него мушким (Анкета о радној снази, 2017).

Адекватан одговор на овај тржишни изазов јесте примена одговарајуће стратегије, тачније модела стратешког управљања, који ће допринети решавању проблема незапослености младих на територији Републике Србије. Примена нове стратегије имплицира да се унапреди образовни систем и омогући младима да стекну одређена искуства у виду тренинга током школовања. Висока стопа незапослености додатно отежава младима да пронађу први посао, док послодавци приоритет дају кадровима са пословним искуством. Као решење овог проблема развијене земље су одавно увеле „шегртски“ систем. Такав начин тренинга у току школовања младима пружа прилику да стекну практично искуство и више могућности приликом тражења посла након завршетка студија. Обучени млади кадрови брже приступају тржишту рада (Пари, 2009). У Француској је такође развијен овакав систем, а према истраживању *Каук и сар.*, (2013), у протеклих

20 година, у тој земљи удвостручио се број младих који стичу практично знање у току школовања.

Економска ситуација утиче на развој сиромаштва у држави. Стопа сиромаштва, која представља однос укупног броја сиромашних људи и укупне популације, до 2010. године мерила се на основу Анкете о потрошњи, а након тога Републички завод за статистику применио је нови метод оцене ризика према дохотку (*SILK* анкета).

Истраживање коју је спровела Међународна организација тржишта рада показује да сиромаштво међу младима није изричито присутно само у неразвијеним земљама, већ представља проблем и на глобалном нивоу. Према подацима из 2013. године, од пет активних младих, двоје је незапослено или је запослено али живи у сиромаштву, док око 37% запослених младих особа живи са мање од два долара на дневном нивоу (*Global Employment Trends for Youth*, Међународна организација рада, 2013).

Према подацима из 2014. године (*SILK* анкета), удео сиромашних у Р. Србији износи 8,9% што је за 2,8 процентних поена више него 2008. године. Стопа сиромаштва или социјалне искључености у највећем проценту је присутна међу незапосленим и необразованим лицима (пет пута је чешће сиромаштво међу незапосленима него међу запосленима, а једна од пет особа без завршене школе је сиромашна). Нема сумње да запослење смањује стопу незапослености, али резултати су показали да је квалитет запослења изузетно битан фактор, и да samozапослени имају знатно већу стопу ризика од сиромаштва од запослених код послодавца: 38,3% према 6,4%. Према подацима из 2015. године, без обзира на благи пад стопе сиромаштва или социјалне искључености, пензионери (особе старости од 65 и више година) у најповољнијем положају, док су најугроженији млади (особе старости од 18 до 24 године), као и одрасли од 50 до 64 године (Републички завод за статистику, 2017).

Образовање је битан фактор који дефинише економски статус појединца и обезбеђује му боље место на тржишту рада Р. Србије. Високообразовани кадрови и даље имају веће зараде у држави, што их искључује из сиромаштва (према подацима из 2014. године од 100 високообразованих само један је сиромашан), тако да не изненађује податак да су особе нижег образовања више изложене ризику од сиромаштва. Стопа ризика од сиромаштва или социјалне искључености у 2013. години међу становништвом са основном школом и нижом од основне школе износила је 41,8%, док је стопа ризика сиромаштва становништва са завршеном вишом школом или факултетом износила 7,1%. Подаци из 2014. и 2015. године показују да се стопа ризика од сиромаштва међу особама са вишим и високим образовањем попела на 10%, да би међу особама са основним образовањем достигла чак 58% у 2014. години, а 2015. године пала на 57,7% (Републички завод за статистику, 2017).

6.1.2. Утицај регионалних разлика на тржишту рада

Међу земљама у транзицији проблем регионалних разлика у стопама незапослености присутнији је него у развијеним земљама. Чак и у периоду пре кризе, коефицијент варијације незапослености у Француској и САД био је упола мањи био него у Чешкој, а за трећину мањи него у Мађарској (Борнхорст, Командер, 2004). Регионалне разлике у стопи незапослености праћене су мањом запосленošћу у односу на број становника (Арандаренко, 2006).

Стопе незапослености по регионима у Р. Србији су различите, стога је битно да се доносиоци јавних политика посвете овом проблему. Арандаренко (2011) наводи три разлога због којих би доносиоци одлука требало да се посвете овом проблему, а то су:

- висок опсег варијетета на тржишту рада међу регионима;

- макростудије не дају објашњења зашто постоје разлике;
- смањење регионалних разлика доводи до веће продуктивности и мањег притиска на раст инфлације.

Табела 13. Стопа запослености, стопа незапослености, стопа активности и стопа неактивности по областима, Р. Србија, 2017.

	Стопа активности	Стопа запослености	Стопа незапослености	Стопа неактивности
Град Београд	55,8	48,3	13,3	44,2
Севернобачка област	53,5	47,8	10,7	46,5
Средњобанатска област	50,4	43,2	14,3	49,6
Севернобанатска област	49,8	44,5	10,7	50,2
Јужнобанатска област	49,4	43,1	12,8	50,6
Западнобачка област	49,1	42,8	12,8	50,9
Јужнобачка област	55,1	49,1	11,1	44,9
Сремска област	53,4	45,9	14	46,6
Мачванска област	58,7	52	9,9	41,3
Колубарска област	61,8	57	7,7	38,2
Подунавска област	53,3	44,8	15,8	46,7
Браничевска област	54	48,9	9,6	46,8
Шумадијска област	53,2	45,2	15,1	46,8
Поморавска област	50,05	40,8	19,2	49
Борска област	47,7	40,3	15,4	52,3
Зајечарска област	49,9	43,2	13,5	50,1
Златиборска област	58,3	52,7	9,5	41,7
Моравичка област	60,6	55,7	8,1	39,4
Рашка област	51,5	39,6	23,2	48,5
Расинска област	52,3	43,9	16	47,7
Нишавска област	54	43,3	19,6	46
Топличка област	57,1	49,2	13,9	42,9
Пиротска област	53,6	45,2	15,7	46,3
Јабланичка област	51,1	43,8	14,3	48,9
Пчињска област	43,5	38,2	12,3	56,5

Извор: Републички завод за статистику, 2017.

Стопе незапослености у Р. Србији разликују се у зависности од развијености региона и могућности запослења, па тако према подацима из 2017. године, најниже стопе незапослености идентификоване су у Колубарској (7,7%) и Моравичкој области (8,1%). Највеће стопе незапослености идентификоване су у слабије насељеним руралним окрузима као што су Поморавска (19,2%), Нишавска (19,6%) и Рашка област (23,2%) (Републички завод за статистику, 2017).

Стопа незапослености за лица старости од 15 до 64 године највећа је у региону Источне и Јужне Србије (16,2%), док је најнижа у региону Војводине (12,4%). Међутим, према стопама неактивности београдски регион има најнижу стопу – 30,3% (табела 14).

Табела 14. Стопе тржишта рада према регионима у Р. Србији, 2017

Регион Војводине	Стопа незапослености	Укупно	12,4
		Мушко	11,9
		Женско	13,2
	Стопа запослености	Укупно	57,2
		Мушко	64,6
		Женско	49,7
	Стопа активности	Укупно	65,3
		Мушко	73,3
		Женско	57,3
Стопа неактивности	Укупно	34,7	
	Мушко	26,7	
	Женско	42,7	
Београдски регион	Стопа незапослености	Укупно	13,5
		Мушко	13,8
		Женско	13,1
	Стопа запослености	Укупно	60,3
		Мушко	64,1
		Женско	56,8
Стопа активности	Укупно	69,7	

	Стопа неактивности	Мушко	74,4
		Женско	65,4
		Укупно	30,3
		Мушко	25,6
		Женско	34,6
Регион Шумадије и Западне Србије	Стопа незапослености	Укупно	14,6
		Мушко	13,5
		Женско	15,9
	Стопа запослености	Укупно	57,2
		Мушко	64,9
		Женско	49,4
	Стопа активности	Укупно	67
		Мушко	75,1
		Женско	58,8
	Стопа неактивности	Укупно	33
		Мушко	24,9
		Женско	41,2
Регион Јужне и Источне Србије	Стопа незапослености	Укупно	16,2
		Мушко	15,1
		Женско	17,6
	Стопа запослености	Укупно	54,2
		Мушко	61,3
		Женско	46,8
	Стопа активности	Укупно	64,7
		Мушко	72,2
		Женско	56,8
	Стопа неактивности	Укупно	35,3
		Мушко	27,8
		Женско	43,2

Извор: Републички завод за статистику, 2017.

Док је разлика у стопи запослености мушкараца и жена најосетливија на територији Војводине (16 процентних поена) и у региону Шумадије и Западне Србије (разлика од 16 процентних поена), у београдском региону изразито је мала разлика у неједнакости на тржишту рада у односу на друге регионе.

Табела 15. Стопе тржишта рада младих старости од 15 до 24 године према регионима, 2017.

Регион Војводине	Стопа незапослености	Укупно	30,1
		Мушко	27,2
		Женско	34,3
	Стопа запослености	Укупно	23,5
		Мушко	28,4
		Женско	18,3
	Стопа активности	Укупно	33,6
		Мушко	39,1
		Женско	27,8
	Стопа неактивности	Укупно	66,4
		Мушко	60,9
		Женско	72,2
Београдски регион	Стопа незапослености	Укупно	32,1
		Мушко	32
		Женско	32,2
	Стопа запослености	Укупно	19,6
		Мушко	22
		Женско	17,1
	Стопа активности	Укупно	28,8
		Мушко	32,3
		Женско	25,2
	Стопа неактивности	Укупно	71,2
		Мушко	67,7
		Женско	74,8
Регион Шумадије и Западне Србије	Стопа незапослености	Укупно	32,1
		Мушко	28,5
		Женско	38,2
	Стопа запослености	Укупно	20,3
		Мушко	26,4
		Женско	13,8
	Стопа активности	Укупно	29,8
		Мушко	36,9
		Женско	22,3
	Стопа неактивности	Укупно	70,2
		Мушко	63,1
		Женско	77,7
Регион Јужне и Источне Србије	Стопа незапослености	Укупно	34,1
		Мушко	30,1

Стопа запослености	Женско	42,2
	Укупно	19,7
	Мушко	26,9
Стопа активности	Женско	11,9
	Укупно	29,9
	Мушко	38,5
Стопа неактивности	Женско	20,6
	Укупно	70,1
	Мушко	61,5
	Женско	79,4

*Не постоје подаци за регион Косова и Метохије

Извор: Републички завод за статистику, 2017.

Статистички подаци показују да је највећа стопа незапослености међу младима (популација старости од 15 до 24 године) у региону Јужне и Источне Мораве; у 2014. години износила је 51,6%, да би 2017. пала на 34,1%. Стопа незапослености младих у региону Војводине најмања је у односу на сва четири региона (табела 15).

Да би се јасно дефинисао проблем регионалних разлика на тржишту рада, Арандаренко (2011) је дефинисао адекватну методологију за оцену ризика на регионалним тржиштима рада:

1. Узимање у обзир свих позитивних и негативних фактора који имају утицај на тржиште рада према регионима;
2. Поређење региона према карактеристикама како би се развио композитни индекс посматраних варијабли, као инструмент за поређење региона на бази сложених критеријума.

Регионалне разлике међу стопама незапослености младих нису карактеристичне само за Р. Србију и земље у развоју. Одређена истраживања показују да је ситуација слична и у земљама као што су

Италија и Русија које имају различите економије, али су сличне по стопи незапослености младих, која је и дупло већа од опште стопе незапослености.

Аутори Демидова и сар. (2015) су спровели истраживање фокусирајући се на јужни део и остатак државе у Русији и Италији, узевши у обзир временски оквир од 2000. до 2009. године и проучавајући стопу незапослености младих од 20 до 29 година у Русији и од 15 до 24 године у Италији. Притом су у истраживању узете у обзир три варијабиле: стопа незапослености, БДП по глави становника и густина популације. Добијени резултати су показали да је у Италији незапосленост међу младима већа него у Русији. Рацио између младих и опште стопе незапослености у Италији већи је на северу него на југу, док у Русији не постоји видљива разлика према регијама. У Италији је стопа незапослености младих знатно порасла након 2008. године и почетка економске кризе, док се у Русији је 2004. год., тачније након председничких избора, позиција младих знатно побољшала. У табели 16 приказана је стопа незапослености младих у Русији и Италији у периоду од 2000. до 2009. године. Према статистичким подацима од 2000. до 2009. године, млади су се налазили у видно различитим положајима посматрано према регијама. На југу Италије стопа незапослености младих у просеку је већа за 26,8% него на северу земље, док је та разлика знатно мања у Русији. Анализом досадашњих емпиријских истраживања приказано је да је положај младих у државама ЕУ угрожен. Стопа незапосленост међу младима дупло је или чак и тродупло већа у неким земљама ЕУ.

Табела 16. Незапосленост код младих по регијама, Русија и Италија

Незапосленост код младих	Цела држава	Јужна регија	Остале регије
Италија			
2000.	22,4	55,5	16,8
2001.	18,7	50,9	14,35
2002.	18,3	49,75	13,45
2003.	16,55	48,55	14,45
2004.	18,5	36,65	15,55
2005.	19,25	37,7	15,9
2006.	16,1	33,8	13,45

2007.	15,85	32,15	13,3
2008.	17,3	34,55	14,15
2009.	23,3	38,2	18,85
Незапосленост младих	Цела држава	Јужна регија	Остале регије
Русија			
2000.	14,99	20,45	14,72
2001.	12,67	18,12	12,38
2002.	10,58	14,33	10,15
2003.	12,46	16,47	11,06
2004.	9,61	11,43	9,35
2005.	9,88	13,14	9,61
2006.	10,37	14,1	9,55
2007.	8,66	14,28	8,14
2008.	9,35	14,19	9,12
2009.	12,74	13,85	12,56

Извор: Демидова и сар., 2015.

Утицајем регионалних разлика и образовања на стопу незапослености младих бавила се група аутора *Блинова и сар.* (2015), који су дошли до закључка да занатска струка утиче на стопу незапослености у регионима Русије. Регресиони модели, за шест региона, укључивали су демографске, економске и друштвене независне варијабле. Резултати су имплицирали да је већи ризик незапослености међу младима са нижим степеном образовања или са основним образовањем него међу високообразованим. Крајњи резултати су нагласили да политике запошљавања треба да се разликују од региона до региона, па тако, на пример у једном региону може бити препоручљиво повећање броја младих са средњом стручном спремом, док у другом проблем представља мали удео младих у укупној популацији.

6.1.3. Утицај демографских кретања на тржиште рада

Демографска кретања становништва у знатној мери утичи и на тржиште рада, поготово на тржиште рада младих. У периоду од 1991. до 2001. године, према подацима Републичког завода за статистику (2016), Републику Србију је напустило око 500.000 младих, с једне стране, али с друге стране у истом периоду досељено је неколико хиљада миграната из околних земаља бивше Југославије: Босне и Херцеговине, Хрватске и са Косова и Метохије.

Према подацима Републичког завода за статистику (2015), укупан број становника у Републици Србији, према попису из 2011. године, износио је 7.186.862 становника. Од укупног броја становника, 3.499.176 чини мушка, а 3.687.686 женска популација. Уколико се посматра број становника према регионима у Р. Србији, најнасељенији регион је регион Шумадије и Западне Србије са укупно 2.031.697 становника, док је са најмањим бројем становника регион Јужне и Источне Србије са 1.563.916 становника, што потврђује чињеницу да је у последњих неколико година присутан тренд иселавања становништва из јужних делова Р. Србије, посебно међу млађом популацијом.

Млади старости од 15 до 24 године чине 11,71% становништва или укупно 841.735 становника. Уколико се младима сматра становништво старости до 30 година, и ако се они класификују према старосним годинама, увиђа се да је највећи број младог становништва старости од 25 до 29 година, тачније њих 480.286. Младих старости од 15 до 19 година има 401.994, док је оних старости од 20 до 24 године 439.741. Највећи број младих старости од 15 до 24 године живи на северу Србије, укупно 413.765, док је на југу Србије укупно 183.848 младих старости од 15 до 24 године.

Табела 17. Попис становништва Републике Србије по годинама и регијама, 2012.

Година		Број становника
1991	Република Србија	7 822 795
	Србија- север	3 616 115
	Београдски регион	1 602 226
	Регион Војводине	2 013 889
	Србија- југ	4 026 686
	Регион Шумадије и Западне Србије	2 266 428
	Регион Источне и Јужне Србије	1 940 252
	2002	Република Србија
Србија- север	3 608 116	
Београдски регион	1 576 124	
Регион Војводине	2 031 992	
Србија- југ	3 889 885	
Регион Шумадије и Западне Србије	2 136 881	
Регион Источне и Јужне Србије	1 753 004	

2011	Србија	7 186 862
	Србија- север	3 591 249
	Београдски регион	1 659 440
	Регион Војводине	1 931 809
	Србија- југ	3 595 613
	Регион Шумадије и Западне Србије	2 031 697
	Регион Источне и Јужне Србије	1 563 916

*Подаци су без Косова и Метохије.

Извор: Републички завод за статистику, Попис из 2011.

Процене на основу података из пописа из 2011. године показују да неће доћи до повећања броја становника у наредних неколико година у Републици Србији. Према процени из 2014. године забележен је пад за чак 55.075 становника, што потврђује чињеницу да стопа природног прираштаја наставља да опада, што се дешава и у последњих неколико година. Прегледом досадашњих статистичких података може се уочити да нам је број становника у константном опадању и да је присутан депопулациони тренд у последњих 15 година. Стопа природног прираштаја је у Републици Србији негативна од 2000. године, када је износила 4,03%, да би, према подацима из 2010. године, износила 4,79%. Подаци из 2013. године имплицирају да је негативан природни прираштај забележен у 160 од 168 општина у Србији (Републички завод за статистику, 2015).

Иако, у Р. Србији живи једна од најстаријих популација у Европи, према подацима Центра за демографска истраживања Института друштвених наука, овде је у последњих десет година забележен низак ниво фертилитета (стопа фертилитета износи у просеку око 1,45 деце по жени), висок ниво стопе смртности, висока просечна старост становништва од 42,2 године (према попису из 2011. године, што је у просеку за пет година мање од остатка) (Републички завод за статистику, Попис 2011).

Такође, у Р. Србији су присутне и унутрашње миграције, па сходно томе подаци из 2011. године имплицирају да је регистровано 227.000 расељених

лица са АП Косово и Метохија (Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва Републике Србије, 2014). Према подацима Републичког завода за статистику из 2014. године, са југа Р. Србије укупно је одсељено 26. 897 младих старости од 15 до 34 године, док се у истом периоду доселило 34.876 младих на север Србије (Републички завод за статистику, 2015). Изражене унутрашње и међурегионалне разлике доводе до лошијег економског положаја становништва у руралним срединама, успоравају развој Р. Србије и повећавају миграционе тенденције (Стратегија регионалног развоја Р. Србије, 2007–2012).

6.2. Други блок истраживања

Други методолошки блок заснован је на подацима Републичког завода за статистику из Анкете о радној снази, коју је 2016. године спровео Републички завод за статистику РС, и која даје приказ великог броја демографских и социо-економских карактеристика за преко 130.000 испитаника обухваћених овом анкетом.

Емпиријска анализа у оквиру овог блока заснована је на логистичкој регресији. Логистичка регресија представља специјални случај у регресионој анализи и користи се у ситуацијама бинарних зависних варијабли, односно када зависна варијабла може имати само две вредности (0 и 1), којима се описују два комплементарна стања неке карактеристике јединице посматрања. У контексту анализе у овом случају, зависна варијабла представља запосленост младих: 0 у случају да је испитаник незапослен, односно 1 уколико је запослен. За разлику од стандардне регресионе анализе, резултати логистичке регресионе анализе, односно оцењени регресиони коефицијенти, интерпретирају се као маргинални допринос укупној вероватноћи да испитаник буде запослен уколико се кореспондирајућа независна варијабла промени за јединичну вредност. У

том контексту, очекивани резултат регресионе анализе, поред увида у статистичку значајност и смер каузалитета, такође представља увид у то које карактеристике младих највише доприносе вероватноћи да испитаник постане запослен.

Емпиријска стратегија у економетријском моделирању запослености младих састоји се од два корака:

1. Квантификације релевантних зависних и експланаторних варијабли на бази упитника из Анкете о радној снази (Међународна организација рада, стандардна методологија).
2. Оцењивање регресионог модела са различитим спецификацијама експланаторних варијабли у циљу провере робусности добијених оцена.

Зависна варијабла у регресионом моделу представља индикатор радног статуса младих у Р. Србији, док су независне варијабле разврстане у четири категорије у зависности од карактеристика испитаника на које се односе:

1. демографске карактеристике: пол, брачно стање, старост
2. образовне карактеристике: највиши ниво стручне спреме, неформално образовање
3. социо-економске карактеристике: радни стаж, минимална нето зарада за коју је испитаник спреман да ради (за незапослене)/висина нето зараде (за запослене), финансијска ситуација домаћинства
4. регионалне карактеристике: регион, тип насеља (урбани, рурални)

Квантификација зависне и независних варијабли, као и методи регресионог оцењивања детаљно су објашњени у наставку текста.

6.2.1. Квантификација зависне варијабле

Узимајући у обзир релевантну међународну дефиницију запослености, конструисан је индикатор запосленост младих, који агрегира индикаторе различитих категорија запослености и незапослености. Индикатори запослености су дефинисани на бази потврдних одговора на следећу групу питања (Прилог 2):

- а) Питања која се односе на испитанике који су у моменту анкетирања обављали неку активност која се може окарактерисати као запосленост.
- б) Питања која се односе на испитанике који су у моменту анкетирања били привремено одсутни, али генерално обављају неку активност која се може окарактерисати као запосленост.

У следећем кораку дефинисани су индикатори незапослености, на бази адекватних одговора на питање „Да ли сте у претходне четири седмице тражили посао?“, у које спадају: „Да“, „Не, јер сте нашли посао на којем треба да почнете да радите у року од три месеца“ и „Не, јер сте нашли посао на којем треба да почнете да радите у року дужем од три месеца“.

Агрегацијом горе описаних индикатора запослености и незапослености конструисан је агрегатни индикатор запослености, који узима вредност 1 у случају да је испитаник запослен, 0 у случају да је незапослен, док за радно неактивно становништво индикатор узима недостајућу вредност.

Овако дефинисана варијабла запослености у потпуности је усклађена са обрачуном запослености и незапослености коју приказује Републички завод за статистику, а која је такође приложена агрегирано као екстензија примарних података у бази података Анкете о радној снази.

6.2.2. Квантификација независних варијабли

Независне варијабле коришћене у моделирању генерално се могу груписати у оне које су преузете у примарном облику и оне које су изведене из примарних облика индикатора одговарајућим конструкцијама. У прву групу варијабли спадају:

- I. пол (мушки/женски);
- II. старост (у годинама);
- III. највиши ниво стручне спреме (градација од „без школе“ до „доктор наука“);
- IV. неформално образовање (да/не);
- V. финансијска ситуација домаћинства (градирано од „врло добра“ до „врло лоша“);
- VI. регион (Београд/Војводина/Централна и Западна Србија, Јужна и Источна Србија);
- VII. тип насеља (урбано/рурално).

У другу групу изведених варијабли спадају:

- I. брачно стање (прегруписано од четири основна статуса „неожењен“, „ожењен“, „разведен“ и „удовац“ у две категорије: „није у браку“ / „у браку“);
- II. радни стаж (додељена 0 испитаницима који нису никад били у радном односу, 0,5 онима који су у радном односу мање од једне године, 1,5 онима који су у радном односу мање од две године итд.);
- III. висина зараде (конструисано на бази две варијабле, висину стварне зараде у случају да је испитаник запослено лице, односно минималне очекиване зараде у случају да је лице незапослено, категоризованих у пет категорија).

Логистичка регресија базирана је на логистичкој функционалној форми облика:

$$\Pr (Y_i = 1) = \frac{1}{1 + e^{-\sum_{j=0}^k \beta_j X_{i,j}}} , (3)$$

$\Pr (Y_i = 1)$ интерпретира се као вероватноћа да је испитаник запослен, у односу на скуп карактеристика $X_{i,j}$, који у овом случају представљају зависне варијабле.

За разлику од стандардне регресионе анализе, резултати логистичке регресионе анализе, односно оцењени регресиони коефицијенти интерпретирају се као маргинални допринос укупној вероватноћи да испитаник буде запослен уколико се кореспондирајућа независна варијабла промени за јединичну вредност. У том контексту, очекивани резултат регресионе анализе, поред увида у статистичку значајност и смер каузалитета такође представља увид у то које карактеристике младих највише доприносе вероватноћи да испитаник постане запослен.

Анализа робусности оцена заснована је на постепеном проширивању спецификације регресионог модела укључивањем нових група, односно појединачних експланаторних варијабли. Прво су у спецификацију модела редом укључене демографске, образовне и регионалне карактеристике које су традиционално део регресионих спецификација у економетријским анализама заснованим на микроподацима индивидуалних испитаника. Регресиони модел је затим проширен радним стажом и финансијском ситуацијом домаћинства као репрезентима социо-економских карактеристика, а у финалној верзији модела додата је и висина зараде као посебан случај из разлога који су објашњени у даљем тексту.

6.2.3. Дескриптивна статистичка анализа другог блока истраживања

Описане методе квантификације примењене су на базу података која садржи укупно 133.704 испитаника, како би се генерисале релевантне варијабле. Након тога је из укупног узорка извучен подузорок младих старосне доби 15–29 година, који садржи укупно 20.864 опсервација.

Укупан број активних испитаника добијен је пребројавањем запослених и незапослених младих и износи 9.605 опсервација, што генерише стопу активности од 46% на нивоу подузорка младих.

Фреквенције запослености у оквиру активних младих приказана је наредном табелом, из које произлази да стопа незапослености младих износи 30,3%.

Табела 18. Фреквенција запослених и незапослених у оквиру активних младих

Радни статус	Број испитаника	Процент
Незапослени	2.910	30,3
Запослени	6.695	69,7
Укупно	9.605	100,0

Наредне табеле илуструју дистрибуцију радног статуса младих у односу на одабране независне варијабле у моделу, које се теоријски могу сматрати најрелевантнијим предикторима. У случају демографских варијабли ту спадају пол, брачни статус и године испитаника.

Табела 19 приказује дистрибуцију запослености у односу на пол, из које произлази да млади мушког пола доминирају у структури запослених, док је у структури незапослених дистрибуција по полу уједначенија.

Слично, особе које нису у браку доминирају у структури активних и запослених младих (табела 20).

Табела 19. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на пол

Радни статус	Пол		Укупно
	Мушки	Женски	
Незапослени	1.624	1.286	2.910
Запослени	4.233	2.462	6.695
Укупно	5.857	3.748	9.605

Табела 20. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на брачни статус

Радни статус	Брачно стање		Укупно
	Није у браку	У браку	
Незапослени	2.562	348	2.910
Запослени	5.410	1.285	6.695
Укупно	7.972	1.633	9.605

Табела 21 илуструје дистрибуцију запослености и активности по критеријуму старости испитаника, а која потврђује *априори* очекивање да број запослених младих расте са порастом година, с обзиром на то да се све већи и већи број младих активира на тржишту рада.

Табела 21. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на старост испитаника

Колико имате (пуних) година?	Радни статус		Укупно
	Незапослени	Запослени	
15	2	28	30
16	8	29	37
17	18	55	73
18	88	118	206
19	207	225	432
20	258	339	597
21	246	381	627
22	171	440	611
23	247	512	759
24	266	691	957
25	250	654	904
26	296	730	1.026
27	307	787	1.094
28	305	871	1.176
29	241	835	1.076
Укупно	2.910	6.695	9.605

У случају образовних карактеристика размотрена је дистрибуција запослености и активности у односу на обе укључене варијабле, највиши ниво стручне спреме (табела 22) и неформално образовање (табела 23).

Табела 22 показује да највећи број младих запослених, односно активних на тржишту рада, спада у категорију средња стручна школа у трајању од три и четири године. Такође, приметно је и повећано учешће запослених и активних младих са осмогодишњом основном школом, односно основним академским или високим струковним образовањем у укупној образовној структури. Табела 23 имплицира забрињавајући податак да се врло мали број активних младих едукује неком формом неформалног образовања (курс, семинар, конференција, приватни часови), независно од тога да ли су запослени или не.

Табела 22. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на ниво стручне спреме

Највиша завршена школа?	Радни статус		Укупно
	Незапослени	Запослени	
Без школе	12	6	18
1- 3 разреда основне школе	5	7	12
4-7 разреда основне школе	39	47	86
Основна школа (осмогодишња)	257	712	969
Средња стручна школа у трајању од 1 до 2 године	7	17	24
Средња стручна школа у трајању од 3 године	663	1.755	2.418
Средња стручна школа у трајању од 4 године	1.100	2.464	3.564
Гимназија	126	268	394
Специјализација након средње школе, школа за ВКВ раднике	8	25	33
Виша школа, први степен факултета (по старом програму)	97	200	297
Факултет, академија, основне академске студије, висока струковна школа, специјалистичке струковне студије	464	902	1.366
Мастер, магистар, интегрисане студије (медицина, фармација,	132	288	420

Највиша завршена школа?	Радни статус		Укупно
	Незапослени	Запослени	
стоматологија и ветерина - по Болоњи)			
Доктор наука	0	4	4
Укупно	2.910	6.695	9.605

Табела 23. Дистрибуција запослених и незапослених у односу на ниво неформалног образовања

Радни статус	Обука ван формалног система образовања		Укупно
	Да	Не	
Незапослени	80	2.830	2.910
Запослени	171	6.524	6.695
Укупно	251	9.354	9.605

У случају социо-економских карактеристика узете су у обзир финансијска ситуација у домаћинству (табела 24) и стварна/минимално очекивана зарада (табела 25). Теоријски посматрано, веза између финансијске ситуације у домаћинству и запослености може бити двоструке природе – с једне стране, лоша финансијска ситуација у домаћинству може бити подстицај младима да се што раније активирају на тржишту рада и нађу посао, а с друге стране млади који су запослени финансијски доприносе укупном дохотку домаћинства, што аутоматски поправља финансијску ситуацију.

Табела 24 указује на присуство оба поменутог ефекта. У апсолутном смислу, број младих који су активни или запослени а оцењују финансијску ситуацију као веома лошу изразито је већи него у осталим категоријама, док је пропорционално посматрано однос између запослених и незапослених младих најповољнији код оних који финансијску ситуацију свога домаћинства процењују као веома добру. Варијабла висина зараде представља интересантан индикатор, јер је конструисана из две компоненте – минималне зараде за коју је незапослени испитаник спреман да ради, односно стварне зараде ако је испитаник запослен. Битно је

напоменути да нису сви испитаници дали одговор на ово питање у упитнику, због чега је број опсервација смањен са стандардних 9.605 за остале варијабле на 5.460. Табела 25 приказује изненађујућу структуру одговора – док је највећи број младих који су незапослени спреман да ради за мање од 30.000 РСД, у реалности највећи број младих који су запослени зарађује између 40.000 и 50.000 РСД (републички просек).

Табела 24. Дистрибуција запослених и незапослених према финансијској ситуацији у домаћинству

Радни статус	Како оцењујете финансијску ситуацију у вашем домаћинству?				Укупно
	Врло добра	Углавном добра	Углавном лоша	Лоша	
Незапослени	17	479	803	1.611	2.910
Запослени	140	2.256	1.916	2.383	6.695
Укупно	157	2.735	2.719	3.994	9.605

Табела 25. Дистрибуција запослених и незапослених према висини зараде

Висина зараде	Радни статус		Укупно
	Незапослени	Запослени	
до 20.000 динара	65	251	316
20.000–30.000 динара	1.001	1.692	2.693
30.000–40.000 динара	561	1.041	1.602
40.000–50.000 динара	163	366	529
50.000 динара и више	84	236	320
Укупно	1.874	3.586	5.460

На крају, узете су у обзир две регионалне карактеристике, тип насеља (табела 26) и регион (табела 27). Када је у питању тип насеља (урбани и рурални), табела показује да је дистрибуција запослених и незапослених младих уравнотежена. Код региона (1. београдски, 2. Војводина, 3. Шумадија и Западна Србија, 4. Јужна и Источна Србија), приметно је да је пропорција незапослених у региону Јужне и Источне Србије знатно неповољнија у односу на друга три региона, који су углавном уједначени, што је приказано у табели 27.

Табела 26. Дистрибуција запослених и незапослених према типу насеља

Радни статус	Тип насеља		Укупно
	Урбано	Остало	
Незапослени	1.690	1.220	2.910
Запослени	3.320	3.375	6.695
Укупно	5.010	4.595	9.605

Табела 27. Дистрибуција запослених и незапослених према региону

Радни статус	Регион					Укупно
	Београд	Војводина	Централна и Западна Србија	Јужна и Источна Србија	и	
Незапослени	569	736	909	696		2.910
Запослени	1.446	1.748	2.046	1.455		6.695
Укупно	2.015	2.484	2.955	2.151		9.605

Последња табела у овој секцији (табела 28) илуструје коефицијенте корелације између анализираних варијабли.

Табела 28. Коефицијент корелације

	Радни статус	Пол	Старост	Брачно стање	Ниво образовања	Неформ. образов.	Радни стаж	Фин. сит. домаћ.	Тип насеља	Регион	Висина зараде
Радни статус	1,000										
Пол	-,070**	1,000									
Старост	,114**	-,022**	1,000								
Брачно стање	,089**	,152**	,347**	1,000							
Ниво образовања	-,040**	,086**	,519**	,030**	1,000						
Неформално образовање	,006	-,027**	,012	,027**	-,046**	1,000					
Радни стаж	,398**	-,109**	,567**	,260**	,130**	,014*	1,000				
Фин. ситуација домаћинства	-,211**	-,028**	-,014	-,013	-,137**	,055**	-,038**	1,000			
Тип насеља	,078**	-,004	-,043**	,065**	-,156**	,055**	,085**	,081**	1,000		
Регион	-,031**	-,016*	-,019**	,045**	-,045**	,049**	-,030**	,111**	,183**	1,000	
Висина зараде	,541**	-,030**	,128**	-,004	,262**	-,070**	,050**	-,225**	-,087**	-,160**	1,000

Две корелације које изразито одскачу по својој висини су позитивна корелација између радног статуса и радног стажа (0,398) и радног статуса и висине зараде (0,54). Оба случаја су у потпуности очекивана, имајући у виду бинарну природу варијабле радни статус: логично је претпоставити да су млади који имају радни стаж већ запослени, односно да је стварна плата младих који су запослени знатно већа у односу на очекивану плату младих који траже посао, као што је и илустровано у табели 28.

6.2.4. Тестирање предложеног концепта

Логистичка регресија је оцењена у софтверском пакету *SPSS v.20*. У складу са емпиријском стратегијом, прво је оцењен основни модел чију спецификацију експланаторних варијабли чине традиционалне варијабле које описују демографске, образовне и регионалне карактеристике испитаника.

Табела 29. Оцењене вредности регресионог модела

	Коеф.	Станд. грешка	Статистика теста <i>Wald</i>	Бр. степени слободе	P>W	Однос шанси <i>Exp(B)</i>
Пол	-,238	,068	12,250	1	,000	,788
Брачно стање	,190	,096	3,911	1	,048	1,209
Старост	-,048	,012	15,273	1	,000	,953
Ниво образовања	,044	,017	6,616	1	,010	1,045
Неформално образовање	-,036	,200	,032	1	,008	,965
Тип насеља	,180	,066	7,380	1	,007	1,197
Регион	-,028	,031	,837	1	,360	,972
Радни стаж	,354	,016	495,654	1	,000	1,425
Финансијска ситуација	-,587	,041	207,494	1	,000	,556
Висина зараде	-,141	,038	13,951	1	,000	,869
<i>Constant</i>	3,118	,542	33,041	1	,000	22,594

Пол, брачни статус и старост фигуришу као значајне експланаторне варијабле са очекиваним смером утицаја – жене имају мању шансу да се запосле (негативан коефицијент), а особе које су у браку и које су старије имају већу шансу запошљавања.

Експланаторна моћ модела је на нивоу од 33%. Индикатори који утичу на то да ли ће млад човек бити запослен или не су следећи:

- Дужина постојећег радног стажа;
- Пол;
- Брачно стање;
- Висина зараде;
- Финансијска ситуација домаћинства.

Пол, брачни статус, старост и ниво образовања, са очекивањем да сви регресиони коефицијенти буду статистички значајни и „исправног“ смера утицаја – негативан за пол, позитиван за брачни статус, позитиван за старост и негативан за ниво образовања (дуже време едуковања смањује дужину радног стажа).

Теоријски је очекивано да незапослене особе које имају дужи радни стаж лакше налазе посао, али исто тако запосленост аутоматски генеришу дужи радни стаж. Слично важи и за финансијску ситуацију у домаћинству.

У случају да испитаник има краћи или никакав радни стаж, очекивано је да има све мање шансе да се запосли како постаје старији. Обрнуто важи за образовање: уколико испитаник поседује краћи или никакав радни стаж, веће су му шансе да пронађе посао уколико има виши ниво едукације.

Оцењени регресиони коефицијенти за радни стаж и финансијску ситуацију домаћинства статистички су значајни и очекиваног смера – дужи

радни стаж и лошија финансијска ситуација домаћинства увећавају вероватноћу да је испитаник запослен.

Индикатор попут региона, увођењем свих пет група индикатора, статистички је безначајан из разлога што су зарада и регион две варијабле са високим нивоом корелације, и утицај зараде мења знак утицаја региона на то да ли ће млад човек бити запослен или не.

Овај резултат се потенцијално може објаснити претпоставком да зарада у себе инкорпорира регионалне разлике. Висина зараде има позитиван и значајан утицај, што противречи теоријском очекивању да мања очекивања зараде повећавају шансе младих да се запосле.

У релацији очекиване зараде у односу на радни статус, која у регресији остаје робусна чак и када се укључе остале експланаторне варијабле. Овај феномен остаје предмет за даљу анализу и дискусију. Претпоставка је да он рефлектује постојање фрикционе незапослености међу младима, односно да на тржишту рада постоји контингент младих који је спреман да ради и за ниже нивое зараде, али да послодавци не траже такве профиле кадрова. Другим речима, резултати анализе показују да проста висина очекиване зараде није од пресудног утицаја на одлуку послодавца о запошљавању младих.

6.2.5. Тестирање међусобне статистичке значајности варијабли

У наставку рада коришћен је X^2 тест, како би се упоредила међусобна статистичка значајност варијабли из логистичке регресије.

Резултати теста су имплицирали да постоји статистичка значајност према свим тестираним варијаблама, сем према неформалном образовању.

Тачније, резултати су показали да неформално образовање нема значајан утицај на запошљавање младих старости од 15 до 30 година, с обзиром да је p веће од 0,05 (износи 0,578).

Стога, из табеле 30 можемо видети да постоји статистичка значајност између варијабли радни статус и пол ($p=.000$). Већа је могућност да су млади мушкарци запослени него жене година од 15 до 30.

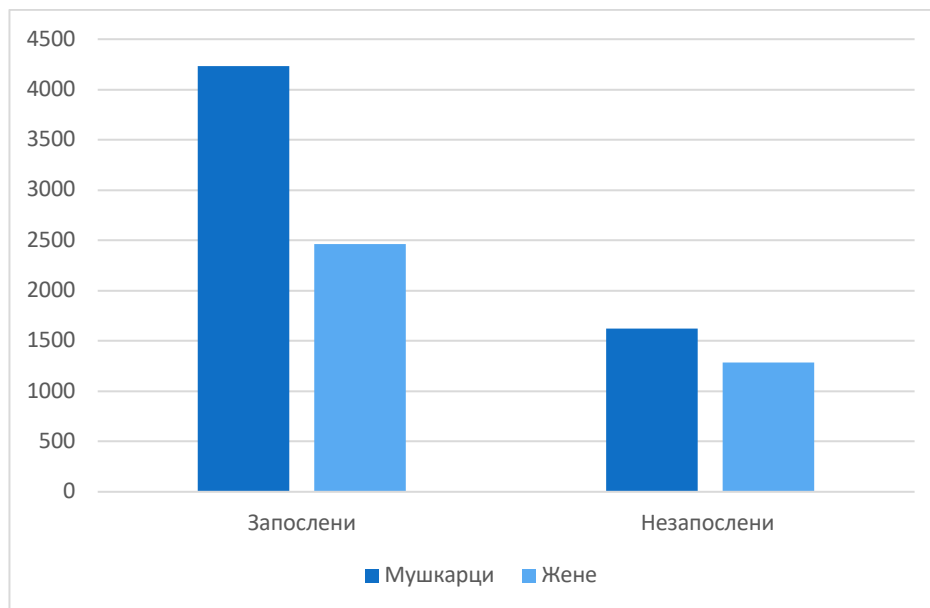
Табела 30. Радни статус и пол, Crosstabulation

		ПОЛ		УКУПНО	
		Мушки	Женски		
РАДНИ СТАТУС	Незапослени	Тотал	1624	1286	2910
		% радни статус	55.8%	44.2%	100.0%
		% пол	27.7%	34.3%	30.3%
		% укупно	16.9%	13.4%	30.3%
	Запослени	Тотал	4233	2462	6695
		% радни статус	63.2%	36.8%	100.0%
		% пол	72.3%	65.7%	69.7%
		% укупно	44.1%	25.6%	69.7%
УКУПНО	Тотал	5857	3748	9605	
	% радни статус	61.0%	39.0%	100.0%	
	% пол	100.0%	100.0%	100.0%	
	% укупно	61.0%	39.0%	100.0%	

$p=.000, p<0.05$

Анализирајући незапослене испитанике, можемо да установимо да је број незапослених младих мушкараца и жена знатно мањи него запослених испитаника (графикон 1).

Графикон. 1 Радни стаж и пол



Такође, постоји статистичка значајност уколико се посматра однос радног статуса и нивоа образовања. Из табеле 31 и графикона 2 можемо да установимо да је већа вероватноћа да је млад човек запослен уколико има највиши степен образовања, диплому доктора наука или завршен средњи ниво образовања (средња трогодишња или средња четворогодишња школа, специјализација након средње школе), док су незапослена лица најчешће особе са најнижим нивоом образовања (без школе, 1 до 3 разреда основне школе, 4 до 7 разреда основне школе).

Аутор, који се бавио утицајем структурних фактора на тржиште рада младих, установио је да су структурни фактори важни у транзицији између школе и посла, као што су омладинске кохортне величине, образовни ниво радне снаге и професионална структура тржишта рада. Он је дошао до закључака да ниско квалификовани радници су више погођени од квалификованих радника на тржишту рада младих (Гангл, 2002).

Табела 31. Радни статус и ниво образовања, Crosstabulation

		НИВО ОБРАЗОВАЊА													УКУПНО	
		Без школе	1 - 3 разреда основне школе	4 - 7 разреда основне школе	Основна школа (осмогодишња)	Средња стручна школа у трајању од 1 до 2 године	Средња стручна школа у трајању од 3 године	Средња стручна школа у трајању од 4 године	Гимназија	Специјализација након средње школе, школа за ВКВ раднике	Виша школа први степен факултета (по старом програму)	Факултет, Академија, основне академске студије, висока струковна школа - специјалистичке струковне студије	Магистар, магистар, интегрисане студије	Доктор наука		
РАДНИ СТАТУС	Незапослени	Тотал	12	5	39	257	7	663	110	126	8	97	464	132	0	2910
		% радни статус	0.4%	0.2%	1.3%	8.8%	0.2%	22.8%	37.8%	4.3%	0.3%	3.3%	15.9%	4.5%	0.0%	100.0%
		% Ниво образовања	66.7%	41.7%	45.3%	26.5%	29.2%	27.4%	30.9%	32.0%	24.2%	32.7%	34.0%	31.4%	0.0%	30.3%
		% укупно	0.1%	0.1%	0.4%	2.7%	0.1%	6.9%	11.5%	1.3%	0.1%	1.0%	4.8%	1.4%	0.0%	30.3%
	Запослени	Тотал	6	7	47	712	17	175	246	268	25	200	902	288	4	6695
		% радни статус	0.1%	0.1%	0.7%	10.6%	0.3%	26.2%	36.8%	4.0%	0.4%	3.0%	13.5%	4.3%	0.1%	100.0%
		% ниво образовања	33.3%	58.3%	54.7%	73.5%	70.0%	72.6%	69.1%	68.0%	75.8%	67.3%	66.0%	68.6%	100.0%	69.7%
		% укупно	0.1%	0.1%	0.5%	7.4%	0.2%	18.3%	25.7%	2.8%	0.3%	2.1%	9.4%	3.0%	0.0%	69.7%

УКУПНО	Тотал	18	12	86	969	24	241	356	394	33	297	136	420	4	960
							8	4				6			5
	%рад ни статус	0.2 %	0.1 %	0.9 %	10. 1%	0.2 %	25. 2%	37. 1%	4.1% 	0.3 %	3.1 %	14. 2%	4.4 %	0.0 %	100 .0%
	%нив о образ овања	100 .0%	100 .0%	100 .0%	100 .0%	100 .0%	100 .0%	100 .0%	100.0 %	100 .0%	100 .0%	100 .0%	100 .0%	100 .0%	100 .0%
	%уку пно	0.2 %	0.1 %	0.9 %	10. 1%	0.2 %	25. 2%	37. 1%	4.1% 	0.3 %	3.1 %	14. 2%	4.4 %	0.0 %	100 .0%

$p=.000, p<.05$

Графикон. 2 Радни статус и ниво образовања



Статистичка значајност између индикатора радног статуса и финансијске ситуације у домаћинству постоји и мања је од .05.

Табела 32. Радни статус и финансијска ситуација домаћинства, Crosstabulation

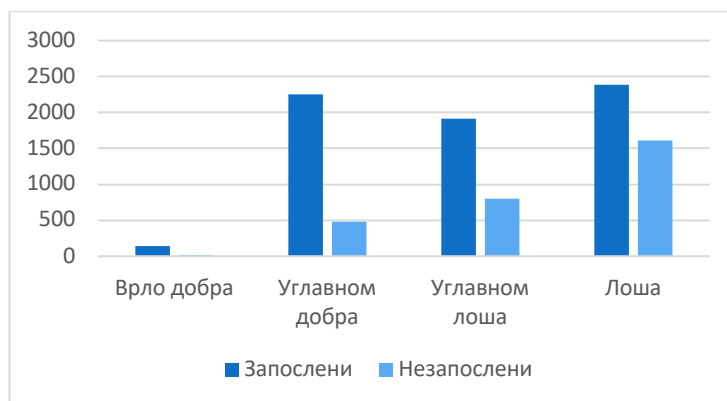
		ФИНАНСИЈСКА СИТУАЦИЈА ДОМАЋИНСТВА				Укупно	
		Врло добра	Углавном добра	Углавном лоша	Лоша		
РАДНИ СТАТУС	Незапослени	Тотал	17	479	803	1611	2910
		% радни статус	0.6%	16.5%	27.6%	55.4%	100.0%
		% финансијска ситуација домаћинства	10.8%	17.5%	29.5%	40.3%	30.3%
		% укупно	0.2%	5.0%	8.4%	16.8%	30.3%
	Запослени	Тотал	140	2256	1916	2383	6695
		% радни статус	2.1%	33.7%	28.6%	35.6%	100.0%
		% финансијска ситуација домаћинства	89.2%	82.5%	70.5%	59.7%	69.7%
		% укупно	1.5%	23.5%	19.9%	24.8%	69.7%
УКУПНО		Тотал	157	2735	2719	3994	9605
		% радни статус	1.6%	28.5%	28.3%	41.6%	100.0%
		% финансијска ситуација домаћинства	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% укупно	1.6%	28.5%	28.3%	41.6%	100.0%

$p=.000, p<.05$

Стога, из графикана 3 можемо да установимо да је већи број младих у радном односу уколико долазе из домаћинства у коме је лоша финансијска ситуација. Млади који живе у домаћинствима где је финансијска ситуација претежно добра углавном су у радном односу.

је финансијска ситуација углавном добра су углавном у радном односу

Графикон. 3 Радни статус и финансијска ситуација у домаћинству



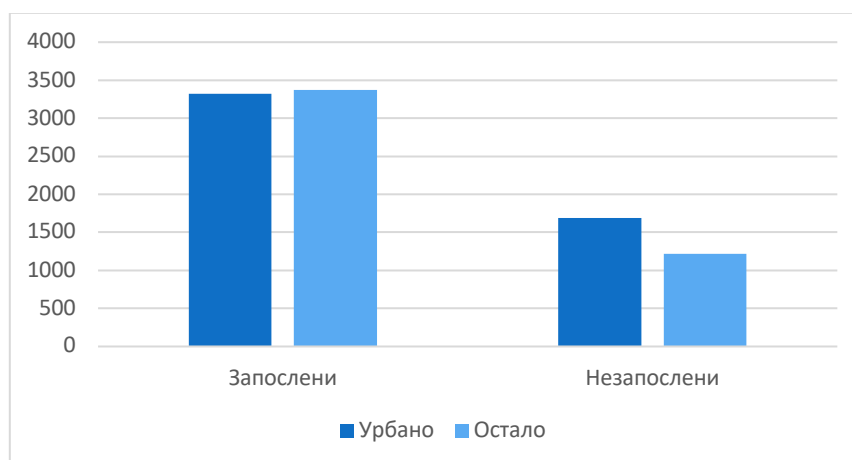
Занимљива чињеница је да млади који долазе из неурбаних насеља лакше долазе до посла него млади који долазе из урбаних делова Р. Србије (табела 33 и графикон 4).

Табела 33. Радни статус и тип насеља, Crosstabulation

			Тип насеља		Укупно
			Урбано	Остало	
РАДНИ СТАТУС	Незапослени	Тотал	1690	1220	2910
		% радни статус	58.1%	41.9%	100.0%
		% тип насеља	33.7%	26.6%	30.3%
		% укупно	17.6%	12.7%	30.3%
	Запослени	Тотал	3320	3375	6695
		% радни статус	49.6%	50.4%	100.0%
		% тип насеља	66.3%	73.4%	69.7%
		% укупно	34.6%	35.1%	69.7%
УКУПНО	Тотал	5010	4595	9605	
	% радни статус	52.2%	47.8%	100.0%	
	% тип насеља	100.0%	100.0%	100.0%	
	% укупно	52.2%	47.8%	100.0%	

$p=.000, p<.05$

Графикон. 4 Радни статус и тип насеља



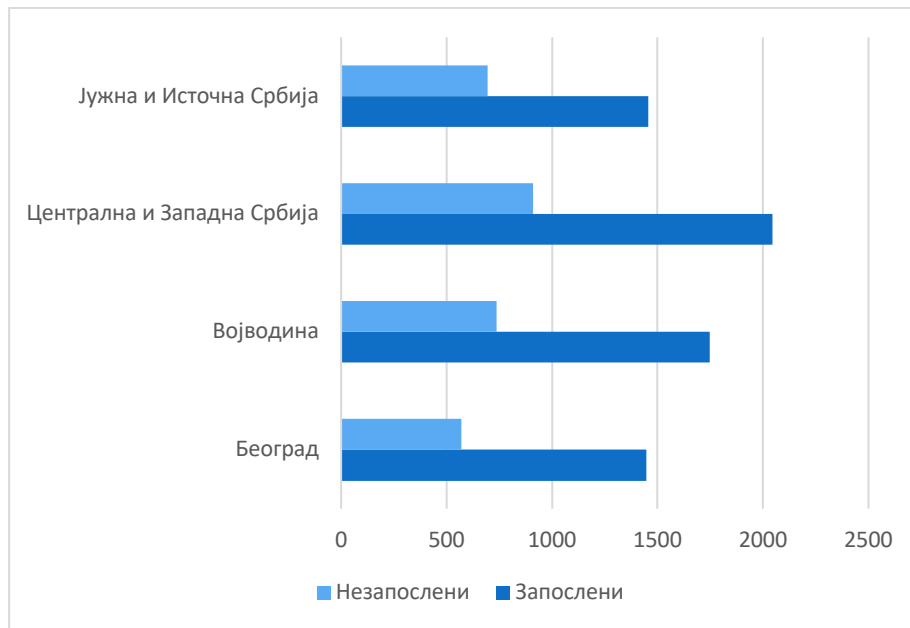
Уколико посматрамо према регионима, већа је вероватноћа да је млад човек запослен у региону Централне и Западне Србије и региону Војводине, већа је вероватноћа да су млади незапослени у београдском региону. Оваква ситуација је последица миграција младих кадрова из слабије развијених региона у београдски регион.

Табела 34. Радни статус и регион, Crosstabulation

			Регион				Укупно
			Београд	Војводина	и Централна Западна Србија	Јужна и Источна Србија	
РАДНИ СТАТУС	Незапослени	Тотал	569	736	909	696	2910
		% радни статус	19.6%	25.3%	31.2%	23.9%	100.0%
		% регион	28.2%	29.6%	30.8%	32.4%	30.3%
		% укупно	5.9%	7.7%	9.5%	7.2%	30.3%
	Запослени	Тотал	1446	1748	2046	1455	6695
		% радни статус	21.6%	26.1%	30.6%	21.7%	100.0%
		% регион	71.8%	70.4%	69.2%	67.6%	69.7%
		% укупно	15.1%	18.2%	21.3%	15.1%	69.7%
УКУПНО		Тотал	2015	2484	2955	2151	9605
		% радни стаус	21.0%	25.9%	30.8%	22.4%	100.0%
		% регион	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% укупно	21.0%	25.9%	30.8%	22.4%	100.0%

$p=.027, p<.05$

Графикон. 5 Радни однос и регион Србије



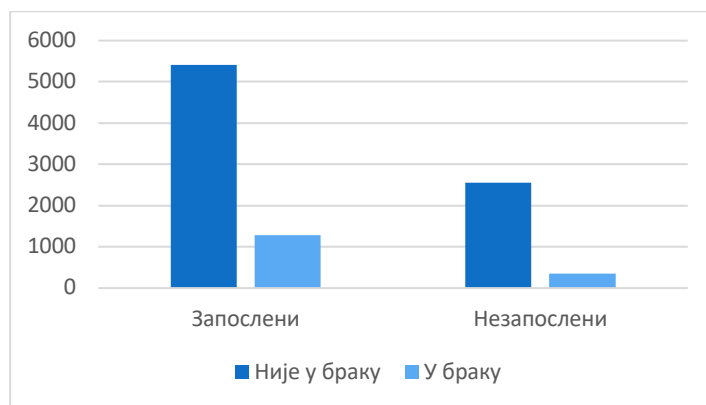
Табела 35. Радни статус и брачно стање, Crosstabulation

			Брачно стање		Укупно
			Није у браку	У браку	
РАДНИ СТАТУС	Незапослени	Тотал	2562	348	2910
		% радни статус	88.0%	12.0%	100.0%
		% брачно стање	32.1%	21.3%	30.3%
		% укупно	26.7%	3.6%	30.3%
	Запослени	Тотал	5410	1285	6695
		% радни статус	80.8%	19.2%	100.0%
		% брачно стање	67.9%	78.7%	69.7%
		% укупно	56.3%	13.4%	69.7%
УКУПНО		Тотал	7972	1633	9605
		% радни статус	83.0%	17.0%	100.0%
		% брачно стање	100.0%	100.0%	100.0%
		% укупно	83.0%	17.0%	100.0%

$p=.000, p<.05$

Постоји статистичка значајност између радног односа и брачног стања испитаника, тачније већа је могућност да су запослени они који нису у браку него они који јесу. Ово потврђује чињеница да младе жене које су у брачној заједници у већини случајева остају у домаћинству и брину о породици.

Графикон. 6 Радни статус и брачно стање



Табела 36. Радни статус и висина зараде, Crosstabulation

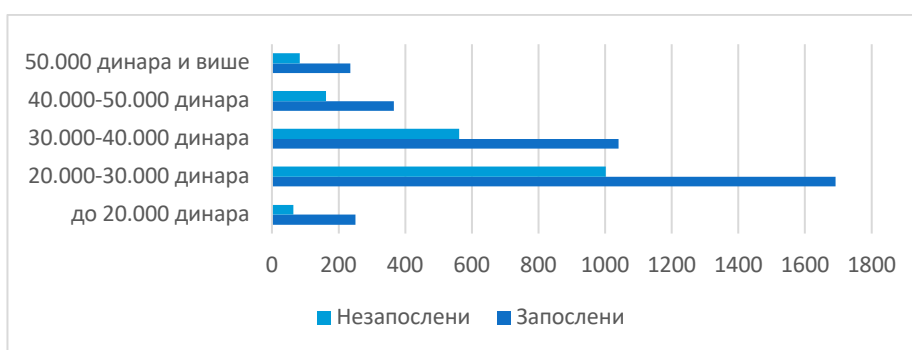
		Висина зараде					Укупно	
		до 20.000 динара	20.000-30.000 динара	30.000-40.000 динара	40.000-50.000 динара	50.000 динара и више		
РАДНИ СТАТУС	Незапослени	Тотал	65	1001	561	163	84	1874
		% радни статус	3.5%	53.4%	29.9%	8.7%	4.5%	100.0%
		% висина зараде	20.6%	37.2%	35.0%	30.8%	26.2%	34.3%
		% укупно	1.2%	18.3%	10.3%	3.0%	1.5%	34.3%
	Запослени	Тотал	251	1692	1041	366	236	3586
		% радни статус	7.0%	47.2%	29.0%	10.2%	6.6%	100.0%
		% висина зараде	79.4%	62.8%	65.0%	69.2%	73.8%	65.7%
		% укупно	4.6%	31.0%	19.1%	6.7%	4.3%	65.7%
УКУПНО	Тотал	316	2693	1602	529	320	5460	
	% радни статус	5.8%	49.3%	29.3%	9.7%	5.9%	100.0%	

	% висина зараде	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% укупно	5.8%	49.3%	29.3%	9.7%	5.9%	100.0%

$p=.000, p<.05$

Посматрајући значајност између радног статуса и висине зараде резултати су имплицирали да је већа могућност да су запослени испитаници који зарађују од 20.000 до 30.000 динара, док је најмање испитаника старости од 15 до 30 година који зарађују преко 50.000 динара.

Графикон. 7 Радни статус и висина зараде



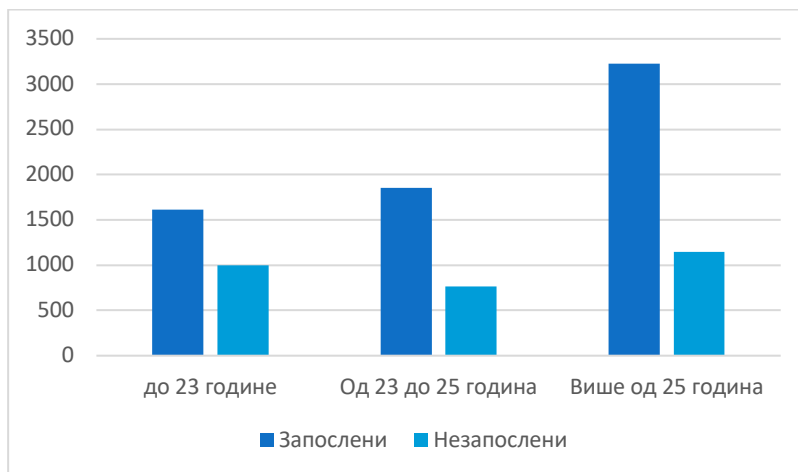
Табела 37. Радни статус и старост, Crosstabulation

			Старост			Укупно
			До 23 године	Од 23 до 25 година	Више од 25 година	
РА ДНИ СТА ТУС УС	Незапослени	Тотал	998	763	1149	2910
		% радни статус	34.3%	26.2%	39.5%	100.0%
		% старост	38.2%	29.1%	26.3%	30.3%
		% укупно	10.4%	7.9%	12.0%	30.3%
	Запослени	Тотал	1615	1857	3223	6695
		% радни статус	24.1%	27.7%	48.1%	100.0%
		% старост	61.8%	70.9%	73.7%	69.7%
		% укупно	16.8%	19.3%	33.6%	69.7%
УКУПНО		Тотал	2613	2620	4372	9605
		% радни статус	27.2%	27.3%	45.5%	100.0%
		% старост	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% укупно	27.2%	27.3%	45.5%	100.0%

$p=.000, p<.05$

Уколико посматрамо старост испитаника, већа је вероватноћа да је млад човек запослен уколико има преко 25 година, док млађи од 23 године теже долази до радног односа.

Графикон. 8 Радни статус и старост



Млади се свакако сматрају *аутсајдерима* на тржишту рада. Они су мање привлачни за послодавце у поређењу са осталим радницима због недостатка радног искуства, стажа, лобија и мрежа (Букоди и сар., 2008).

Уколико посматрамо младе који имају одређено радно искуство, долазимо до сазнања да млади са мањим радним искуством (мање од три године радног стажа) брже улазе у радни однос него млади са преко пет година радног стажа.

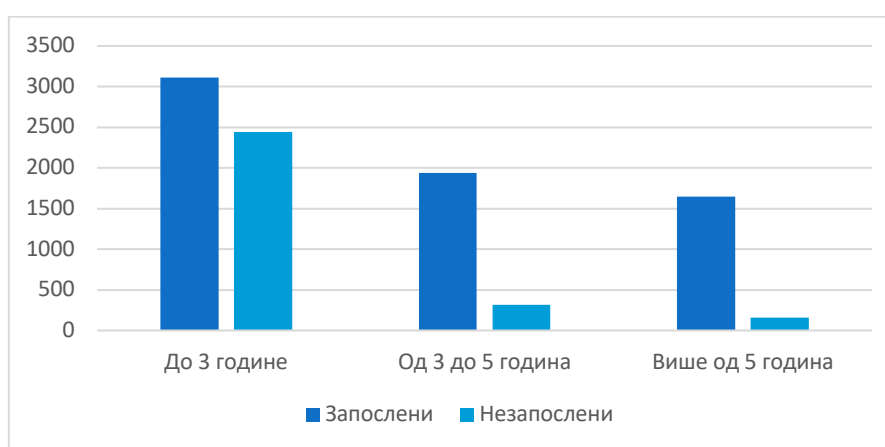
Табела 38. Радни статус и радни стаж, Crosstabulation

		Радни стаж			Укупно	
		До 3 године	Од 3 до 5 година	Више од 5 година		
РАДНИ СТАТУС	Незапослени	Тотал	2439	315	156	2910
		% радни статус	83.8%	10.8%	5.4%	100.0%
		% радни стаж	44.0%	14.0%	8.7%	30.3%
		% укупно	25.4%	3.3%	1.6%	30.3%

	Запослени	Тотал	3108	1940	1647	6695
		% радни статус	46.4%	29.0%	24.6%	100.0%
		% радни стаж	56.0%	86.0%	91.3%	69.7%
		% укупно	32.4%	20.2%	17.1%	69.7%
УКУПНО		Тотал	5547	2255	1803	9605
		% радни статус	57.8%	23.5%	18.8%	100.0%
		% радни стаж	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% укупно	57.8%	23.5%	18.8%	100.0%

$p=.000, p<.05$

Графикон. 9 Радни статус и године стажа



Поменути резултат можемо да поредимо са истраживањима групе аутора који су анализирали позицију младих са ниским степеном образовања. Они су дошли до закључка да су њихови послови подложни краткорочним уговорима и свакако да млади са нижим степеном образовања брже налазе послове који су кратког века, што их, с друге стране, после истека уговора ставља у позицију незапослености (Полман Шулт, 2005). То значи да млади са нижим степеном образовања брже улазе на тржиште рада, али и више пута мењају послове у току радног века него млади са високим степеном образовања (Гестхојзен, Волберс, 2010). Такође, истраживање које је спровела група аутора имала је другачији став. Анализирајући младе који су интервјуисани о Европском социјалном прегледу у периоду од 2002. до 2008. у 29 земаља ЕУ, дошло се до сазнања да у периоду рецесије младих с

високим степеном образовања у великој мери имају уговоре на одређено време (Ланге и сар., 2014).

6.3. Трећи блок истраживања

Трећи блок истраживања докторске дисертације заснован је на примарним подацима који издвајају факторе битне младима приликом приступању тржишту рада у Републици Србији. Иако је у првом и другом блоку приказан низ друштвених и економских фактора који негативно или позитивно утичу на запошљавање младих, дошло се до сазнања да је за потребе тестирање модела стратешког управљања тржиштем рада младих неопходно сагледати и мишљења кадрова.

За потребе докторске дисертације дефинисана је анкета на основу анализа резултата досадашњих истраживања, да би се издвојили фактори који генерално утичу на став младих према очекивању при запошљавању. Тачније, како би се имплементирала одговарајућа стратегија младих и формирао модел запошљавања младих кадрова у Р. Србији, неопходно је анализирати и мишљења и ставове младих. Досадашња истраживања бавила су се факторима који су битни послодавцима када запошљавају младе, а мали број је анализирао оне који су од важности младима. Резултати претходних истраживања имплицирали су да послодавци дају приоритет кадровима са искуством (Пару, 2009). Послодавци узимају у обзир факторе који су им битни приликом запошљавања кадрова, као што је радно искуство или степен образовања. Међутим, и млади узимају у обзир поједине факторе који су им битни приликом прихватања посла, али ставови се разликују у зависности од радног искуства и образовања младих. На основу анализе досадашњих истраживања која у фокус стављају очекивања од посла међу младима без искуства, добијени су различити закључци. Истраживањем које је спровео Маркуш (2013) доказано је да се

очекивања младих без искуства изграђују на основу искуства других, што представља баријеру за откривање валидних резултата.

Међу првим истраживањима прошлог века, творац теорије дисконфирмације *Ричард Оливер* приказао је да што су мања очекивања при запошљавању кадрова, већа је могућност да ће њихово задовољство бити веће (*Оливер*, 1980). Након теорије дисконфирмације, спроведен је низ студија које су наглашавале да очекивања запослених зависе од низа фактора као што су: претходно искуство (*Мајстер*, 1985), висина зараде (*Евенсон*, 2005), става појединца (*Мајстер*, 1985, *Боуен*, 2001), као и пословања компаније (*Фретвел* и *Голдберг*, 1993). Низ истраживања односило се на питање задовољства и очекивања кадрова послом. У својим истраживањима, *Ћилас* (2010) је истакао да на понашање људи у организацијама велики утицај имају осећања и формални ставови запослених, док су организациона посвећеност и задовољство послом у директној вези са компанијском профитабилношћу и конкурентском положају на тржишту. Посвећеност директно утиче на запослене и због тога се третира као питање од великог значаја (*Илис* и *Цау*, 2002).

За прикупљање података у другом блоку истраживања коришћена је метода упитника, како би се приступило проблему запошљавања младих са микроаспекта.

Други методолошки блок заснован је на подацима прикупљеним на два начина:

1. Телефонском анкетом, коју је за потребе израде ове докторске дисертације и научно-истраживачког рада реализовао Републички завод за статистику на репрезентативном узорку од 150 младих у периоду од априла до августа 2016. године.

2. Други део анкетирања обухватио је лично анкетирање младих старости од 15 до 30 година у периоду од јуна 2016. до јуна 2018. године.

Као инструмент испитивања коришћен је упитник. У оквиру упитника незапослени млади (старосне доби од 15 до 30 година) износили су ставове о релативном значају појединих бихејвиоралних и економских фактора у погледу услова за рад (упитник је приложен у Прилогу 1). Релативни значај је вреднован стандардном Ликертовом скалом¹⁰ (у распону од негативног става ка позитивном ставу).

Значајно је напоменути и то да део испитаника чине млади узорковани из домаћинстава обухваћених Анкетом о приходима и условима живота у Р. Србији (*The Survey of Income and Living Conditions/ SILC-SILK*), коју спроводи Републички завод за статистику у циљу калкулације бројних индикатора ризика од сиромаштва или социјалне исључености, што отвара могућност комбиновања података прикушљених анкетом са постојећим SILK индикаторима.

Упитник је сачињен од три сегмента. Први сегмент састоји се од пет питања о социо-демографским карактеристикама испитаника, тачније старости испитаника, тренутној позицији на тржишту рада и степену образовања. Овај вид питања послужио је за филтрацију незапослених младих испитаника у категорији од 15 до 30 година, који представљају циљну групу у овом случају. Друга група питања сачињена је како би се дошло до ставова младих и издвајања фактора битних приликом прихватања посла. Трећи део анкете садржи четири питања која мере перцепцију анкетираних у вези са постојећим проблемима приликом приступању тржишту рада.

¹⁰ Ликертова скала је скала за мерење ставова и истиче се по својој једноставности и економичности. Како би се избегавала пристрасност у одговорима, битно је да постоји једнак број позитивних и негативних одговора (Пенингтон, 2001).

Анкетираним појединцима је наглашено да је испитивање анонимног типа и да ће резултати бити коришћени искључиво за потребе научно-истраживачког рада.

Табела 39. Структура узорка према образовању

Који је највиши стечени ниво образовања	Број испитаника	Процент
Без школе	1	0,2
Основна школа	167	36,2
Средња школа	205	44,5
Факултет и више	88	19,1
Укупно	461	100,0

У анкети је учествовало 44,5% младих са средњим степеном образовања, 19,1% са завршеним факултетом, док је 36,2% младих са завршеном основном школом. У анкети је учествовало 52,3% мушкараца и 47,7% жена. Највећи узорак младих је старости од 17 до 19 година (укупно 34,3%). Тачније, већина испитаника чине млади који тренутно похађају средњи ниво образовања, што може да представља једну врсту ограничења у истраживању. Због негативног утицаја поменутог ограничења на анализу резултата и добијања јасније слике о очекивањима младих при приступању тржишту рада, добијени одговори су приказани према старости, степену образовања и полу испитаника.

Табела 40. Структура узорка према полу

Пол	Број испитаника	Процент
Мушки	241	52,3
Женски	220	47,7
Укупно	461	100,0

Табела 41. Структура испитаника према старости

Старост	Број испитаника	Процент
15	7	1,5
16	39	8,5
17	84	18,2
18	74	16,1

19	11	2,4
20	44	9,5
21	28	6,1
22	25	5,4
23	28	6,1
24	22	4,8
25	24	5,2
26	20	4,3
27	17	3,7
28	13	2,8
29	25	5,4
Укупно	461	100,0

Основни метод истраживања у оквиру овог блока представља дескриптивна анализа, односно приказ фреквентности и процентуалних удела одговора на питања у упитнику комбинованих са демографским и друштвено-економским карактеристикама испитаника. Очекивани резултат представља емпиријски увид у значај који млади придају појединим факторима приликом тражења посла, као и могуће варијације значаја тих фактора у односу на карактеристике испитаника (пол, стручна спрема, економски статус домаћинства итд.).

6.3.1. Анализа добијених резултата истраживања трећег блока

У табели 42, у којој је приказана дескриптивна статистика одговора испитаника, може се видети да је скоро половина одговора позитивног карактера, на шта указује колона „просек“. У анализи резултата дескриптивне статистике уочава се да је за младу популацију од велике важности безбедност на послу, да је напредовање доступно свима и да су обезбеђена средства за рад. На основу одговора долази се до закључка да, уколико компанија обезбеди ове факторе, већа је вероватноћа да ће привући младе кадрове. Али, битно је посматрати и старосне групе, јер резултати показују да младим средњошколцима није у истој мери битан фактор зарада као и високообразованим младим људима. Међутим, за

младе је од понуђених индикатора мање битно да приликом тражења посла имају натпросечну зараду, да је динамичан посао, да имају обезбеђеног ментора и организована годишња дружења.

Табела 42. Дескриптивна статистика

У којој мери вам је битно	Н	Минимум	Максимум	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Посао безбедан	460	1	5	4,46	0,804
Напредовање доступно свима	459	1	5	4,44	0,800
Обезбеђена средства за рад	460	1	5	4,43	0,721
Јасне обавезе запослених	457	1	5	4,37	0,778
Запослење за стално	459	1	5	4,33	0,878
Обезбеђена обука на послу	460	1	5	4,20	0,841
Добијате информације о квалитету рада	460	1	5	4,14	0,806
Да се подржава изношење идеја и примедби надређеном	461	1	5	4,13	0,846
Да су руководиоци високообразовани	460	1	5	4,10	1,060
Да посао не утиче на приватан живот	460	1	5	4,04	0,978
Да се подржава тимски рад	457	1	5	4,03	0,902
Да постоје додаци за зараду	459	1	5	3,93	0,896
Да је зарада натпросечна	460	1	5	3,86	0,979
Да је посао динамичан	461	1	5	3,83	0,940
Да имате обезбеђеног ментора на послу	460	1	5	3,70	0,921
Да постоји организовано годишње дружење на послу	458	1	5	3,21	1,059

Уколико се анализа одговора посматра према нивоу образовања испитаника и полу, посматрајући од мање битних до битних фактора, долазимо до следећих сазнања:

На питање „Да ли Вам је битно да је организовано годишње дружење на послу?“ 44,5% испитаника дало је позитиван одговор (8,7% да је врло битно, а око 35,8% испитаника сматрало је да је битно), док је око 28% испитаника било без става. Према анализи одговора анкете, за мушкарце и жене је подједнако важно да ли имају обезбеђено годишње дружење. Међутим, од укупног броја испитаника 52% са факултетском дипломом сматра да је битно или је врло битно да је организовано годишње дружење.

Табела 43. Анализа одговора питања “Да ли Вам је битно да имате организовано годишње дружење на послу?”

У којој мери Вам је битно да постоји организовано годишње дружење на послу?	Број испитаника	Процент
Врло небитно	28	6,1
Небитно	95	20,6
Без става	130	28,2
Битно	165	35,8
Врло битно	40	8,7
Без одговора	3	0,7
Укупно	461	100,0

На питање „Да ли Вам је битно да имате обезбеђеног ментора на послу?“, око 66% испитаника истакло је да им је ментор битан приликом тражења посла, 23% их је било без става, а 11% испитаника изјаснило се да им је небитно или врло небитно. Већину испитаника који су дали позитиван одговор на ово питање чине млади са средњом стручном спремом. Посматрајући одговоре према половима, увиђа се да је скоро изједначен број одговора (око 60% чини мушка и око 40% женска популација).

Понашање руководиоца (ментора) у великој мери детерминише перцепцију запослених по питању организационе подршке и одређених карактеристика посла. Реч је о перцепцији запослених о степену аутономије у раду, комплексности радних улога и степену изазовности у раду (Камингс, 1978). Познати експерт из домена организационог понашања Лутанс (1988) истакао је да надређени нису ефикасни у свом послу уколико немају задовољне и привржене запослене којима су они надређени.

Табела 44. Анализа одговора питања "У којој мери Вам је битно да имате обезбеђеног ментора на послу?"

У којој мери Вам је битно да имате обезбеђеног ментора на послу?	Број испитаника	Процент
Врло небитно	8	1,7
Небитно	44	9,5
Без става	106	23,0
Битно	224	48,6
Врло битно	78	16,9
Без одговора	1	0,2
Укупно	461	100,0

На основу детаљне анализе одговора анкете, на прво питање „Да ли Вам је битно да је обезбеђена обука на послу?“ око 87% испитаника дало је позитиван одговор (38,8% испитаника одговорило је да им је врло битно да им је обезбеђена обука на послу, док је чак 47,9% испитаника одговорило да им је битно). Мали проценат (5% испитаника) дао је негативан одговор или је био без става. Да је обезбеђена обука на послу небитна сматрало је 5 мушкараца (од укупно 241) и 16 жена (од укупно 219 жена), од којих 14 има средњу стручну спрему, а 7 завршен факултет. Позитиван став имало је 320 испитаника (од 372 испитаника који су завршили средњу стручну школу) и 80 факултетски образованих младих људи (од укупно 88), што доводи до закључка да образовани млади људи имају став да је обука важна за њихов даљи рад.

Табела 45. Анализа одговора питања “У којој мери Вам је битно да је обезбеђена обука на послу?”

У којој мери Вам је битно да је обезбеђена обука на послу?	Број испитаника	Процент
Врло небитно	8	1,7
Небитно	13	2,8
Без става	39	8,5
Битно	221	47,9
Врло битно	179	38,8
Без одговора	1	0,2
Укупно	461	100,0

Тренутна ситуација у Р. Србији показује да *шегртски систем* још није узео маха, али са друге стране и млади препознају да је од изузетне важности да стекну практично искуство током школовања. У развијеним земљама, професионално усаршавање и добијање новог радног искуства још је крајем осамдесетих уведено као обавезан вид праксе, што се показало да знатно утиче на повећање зарада код младих (Флин, 2006).

Занимљиву чињеница у резултатима анкете представља то да се 11,5% младих не слаже да зарада треба да буде натпросечна, 44,5% младих сматрало је да је то битно, а 27,3% њих мисли да је врло битно да зарада буде натпросечна (и мушкарцима и женама подједнако је важно да је зарада натпросечна). Међутим, уколико посматрамо према структури образовања, око 21,6% факултетски образованих испитаника и око 9% младих са завршеном средњом школом сматра да је зарада небитан фактор приликом тражења посла.

Табела 46. Анализа одговора питања “У којој мери Вам је битно да је зарада натпросечна?”

У којој мери Вам је битно да је зарада натпросечна?	Број испитаника	Процент
Врло небитно	7	1,5
Небитно	46	10,0
Без става	76	16,5

Битно	205	44,5
Врло битно	126	27,3
Без одговора	1	0,2
Укупно	461	100,0

На питање „Да ли Вам је битно да је запослење 'за стално'?", више од 90% испитаника одговорило је позитивно, док је мали број испитаника (2,2%) исказао став да им је врло небитно да је посао на неодређени период. Од укупног броја испитаника који су сматрали да им је врло битно и битно да је запослење на неодређени период, 194 одговора дале су женске особе, а 223 мушке. Да је запослење на неодређено небитно и врло небитно одговорило је 18 жена и 9 мушкарца. Међутим, младим женама у каснијим фазама животног доба од велике је важности да је запослење на неодређено време, како би сачувале радно место након проширења породице и након враћања са трудничког боловања. Модерно пословање у све већој мери утиче на то да се високообразоване жене све теже одлучују да оснују породицу или се одлучују да рађају мање деце, што у знатној мери утиче и на популацију земље. Да би се популација једне земље одржала, свака жена би требало да роди у просеку по 2,1 дете што је познатије под називом стопа просте репродукције. У Аустрији, Немачкој, Италији и Кореји жене рађају у просеку по 1,3 деце. У Швајцарској око 40% жена са факултетским образовањем нема деце, јер је тешко ускладити каријеру и породицу (Кели, 2010).

Табела 47. Анализа одговора питања "У којој мери Вам је битно да је запослење за стално?"

У којој мери Вам је битно да је запослење за стално?	Број испитаника	Процент
Врло небитно	10	2,2
Небитно	17	3,7
Без става	15	3,3
Битно	187	40,6
Врло битно	230	49,9
Без одговора	2	0,4
Укупно	461	100,0

Младима у Р. Србији је, према резултатима анкете, битно да је посао динамичан (46% испитаника одговорило је да им је динамичност посла битна, а 23,9% испитаника да је врло битна). Међутим, било је и оних који сматрају да је небитно да посао буде динамичан (око 10%), док је око 21% испитаника било без става.

Табела 48. Анализа одговора питања “Да ли Вам је битно да је посао динамичан?”

У којој мери Вам је битно да је посао динамичан?	Број испитаника	Процент
Врло небитно	9	2,0
Небитно	33	7,2
Без става	97	21,0
Битно	212	46,0
Врло битно	110	23,9
Укупно	461	100,0

На питање „Да ли Вам је битно да се подржава изношење идеја и примедби надређеном?“, више од 80% испитаника дало је позитиван одговор (49% да је битно и око 35,4% да је врло битно), од чега подједнак проценат чине жене и мушкарци. Мањи проценат испитаника није имао став према томе и није сматрао да је то битно.

Табела 49. Анализа одговора питања “Да ли Вам је битно да се подржава изношење идеја и примедби надређеном?”

У којој мери Вам је битно да се подржава изношење идеја и примедби надређеном?	Број испитаника	Процент
Врло небитно	6	1,3
Небитно	18	3,9
Без става	48	10,4
Битно	226	49,0
Врло битно	163	35,4
Укупно	461	100,0

Према анализи резултата, индикатори који се сматрају битни јесу безбедан посао, напредовање доступно свима као и обезбеђена средства за рад.

Табела 50. Анализа одговора питања "У којој мери Вам је битно да је посао безбедан?"

У којој мери Вам је битно да је посао безбедан?	Број испитаника	Процент
Врло небитно	8	1.7
Небитно	7	1.5
Без става	22	4.8
Битно	150	32.5
Врло битно	273	59.2
Укупно	1	0.2

Од укупног броја испитаника око 92% њих одговорило је да је битно и врло битно да је посао безбедан, а док је око 94% испитаника имало исти став да је битно да је напредовање доступно свима, а чак 95% испитаника сматрало је важним да је битно да су обезбеђена средства за рад.

Анализом резултата одговора на питања која мере перцепцију анкетираних у вези са постојећим проблемима приликом приступања тржишту рада као што су: 1. могућност запослења; 2. да ли ће зарада бити најбитнији фактор приликом прихватања посла; 3. да ли бисте прихватили посао који није у Вашој струци; 4. да ли бисте променили место боравка због посла – дошли смо до следећих сазнања:

- 35,5% жена и 38,7% мушкараца сматра да ће се запослити у наредних шест месеци, од којих је 50% њих факултетски образовано, 33,5% има завршену средњу школу;
- Од укупног броја младих, мање од 50% испитаника сматрало је да зарада неће бити најбитнији фактор приликом тражења посла. Али, високообразовани млади су става да зарада није битан фактор, док је за 44,5% испитаника који имају завршену средњу школу зарада битан фактор приликом тражења посла;
- Више од половине испитаника променило би место боравка због посла, од којих око 60% испитаника чине мушкарци, а 40% испитаника жене;

- Од укупног броја испитаника који имају завршен највиши степен образовања, око 80% њих одговорило је да би прихватили посао који им није у струци.

6.3.2. Анализа главних компонената трећег блока истраживања

Одговори на питања из упитника обрађивани су анализом главних компонената (експлораторна факторска анализа). Факторска анализа главних компонената полази од претпоставке да су индикатори међусобно повезани (да су у корелацији). Што је коефицијент корелације мањи, теже се објашњава скуп фактора (Фулгоси, 1988). Међутим, пре примене факторске анализе потребно је извршити проверу адекватности података за анализу главних компонената на основу Кајзер-Мејер-Оклиновог (КМО) показатеља и Бартлетовог теста сферичности. Вредност КМО показатеља креће се од 0 до 1, а што је вредност ближа 0 факторска анализа није оправдана.

У докторској дисертацији, на основу анализе матрице корелација одговора, утврђено је да су корелације углавном веће од 0,3. Такође, вредност Кајзер-Мејер-Оклиновог показатеља је 0,925 а Бартлетов тест сферичности је значајан ($p < 0,000$), што указује на факторабилност корелационе матрице, тачније да су подаци из узорка релевантни и да је могуће извести факторску анализу.

Табела 51. Показатељи адекватности узорка

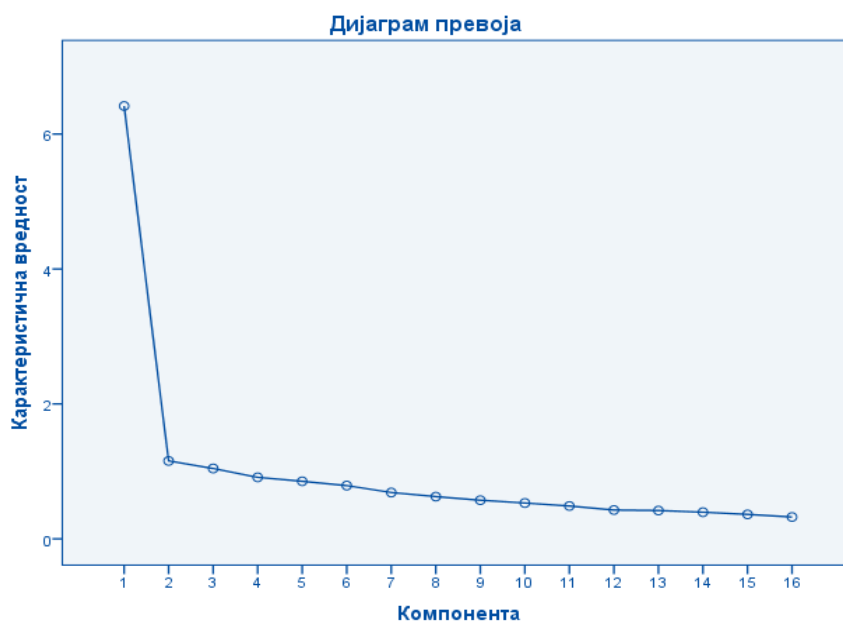
Кајзер-Мејер-Оклиновог адекватности узорка		показатељ		0,925
Бартлетов сферичност	тест	X^2		2712.385
		Број слободе	степени	120
		p вредност		0,000

Анализа главних компонената открила је присуство четири компоненте са карактеристичним вредностима преко 1 које објашњавају: 23,105%, 13,387%, 13,070% и 10,466% варијансе, респективно што значи да модел са четири компоненте објашњава 60,029% варијансе.

Табела 52. Вредност варијанси

Компоне нте	Својствене вредности			Сума оптерећења			Ротационе суме квадратних оптерећења		
	тота л	% варијан се	кумулати в%	тота л	% варијан се	кумулати в%	Тотал	% вариј ансе	кумулати в%
1	6.51 1	40.694	40.694	6.51 1	40.694	40.694	3.697	23.10 5	23.105
2	1.15 9	7.246	47.939	1.15 9	7.246	47.939	2.142	13.38 7	36.492
3	1.02 8	6.423	54.363	1.02 8	6.423	54.363	2.091	13.07 0	49.563
4	.907	5.667	60.029	.907	5.667	60.029	1.675	10.46 6	60.029
5	.850	5.312	65.341						
6	.792	4.952	70.293						
7	.689	4.308	74.602						
8	.616	3.850	78.452						
9	.562	3.515	81.966						
10	.520	3.251	85.217						
11	.472	2.949	88.167						
12	.430	2.687	90.854						
13	.408	2.547	93.401						
14	.394	2.459	95.860						
15	.340	2.126	97.986						
16	.322	2.014	100.000						

Приказ фактора је могуће одредити и графичким путем тзк. Кателовог дијаграма или дијаграмом превоја. Број фактора приказан је на линији дијаграма превоја, где је уочен пад карактеристичних вредности. На основу прегледа дијаграма превоја утврђено је јасно постојање тачке лома иза друге компоненте (слика 25).



Слика 25. Дијаграм превоја

Ипак, имајући у виду да су резултати паралелне анализе матрице случајних бројева једнаких димензија показали да су карактеристичне вредности четири компоненте мање од карактеристичних вредности добијених у овој анализи, задржано је четворокомпонентно решење. Такође је утврђено да најмање три компоненте објашњавају одговарајући фактор. У циљу лакшег тумачења резултата спроведена је облимин ротација која је обезбедила да добијене компоненте имају много великих факторских тежина.

Табела 53. Факторска анализа

У којој мери вам је битно:	Компонента			
	1	2	3	4
У којој мери Вам је битно да је запослење за стално?	.579			
У којој мери Вам је битно да су јасне обавезе запослених?	.681			
У којој мери Вам је битно да посао не утиче на приватан живот?	.643			
У којој мери Вам је битно да је посао безбедан?	.769			
У којој мери Вам је битно да је напредовање доступно свима?	.659			

У којој мери Вам је битно да су руководиоци високообразовани?		.572		
У којој мери Вам је битно да је посао динамичан?		.754		
У којој мери Вам је битно да се подражава изношење идеја и примедби?		.748		
У којој мери Вам је битно да имате обезбеђеног ментора на послу?			.546	
У којој мери Вам је битно да је обезбеђена обука на послу?			.417	
У којој мери Вам је битно да постоји организовано годишње дружење?			.711	
У којој мери Вам је битно да добијате информације о квалитету свог рада?			.591	
У којој мери Вам је битно да се подржава тимски рад?			.617	
У којој мери Вам је битно да је зарада напросечна?				.801
У којој мери Вам је битно да постоје додаци на зараду?				.813
У којој мери Вам је битно да су обезбеђена средства за рад?				.280

Факторском анализом добијена су четири фактора којима се објашњавају ставови младих приликом тражења посла у Републици Србији. Сваки фактор је детаљно анализиран у наставку:

1. Карактеристике посла

Након спроведене ротационе анализе и коначног добијања фактора, уочљиво је да први фактор који се назива „карактеристике посла“ има значајну позитивну повезаност са пет варијабли као што су: безбедност посла, напредовање доступно свима, сталан посао, јасне обавезе запослених, као и индикатор да посао не утиче на приватан живот.

2. Динамика посла

С обзиром на одабране варијабле, други фактор добијен анализом дефинисан је као „динамика посла“. Поменути фактор приказује позитивну повезаност са следећим индикаторима: да су руководиоци високообразовани, да је посао динамичан и да се подржава изношење идеја и примедби. Претходна истраживања факторске анализе о задовољству кадрова у јавном сектору, које је спровела група аутора из Р. Србије (Зубовић и сар., 2010), показују да су статистички значајна три фактора: обука и награђивање, радно окружење и однос према запосленима. Ови резултати упућују на закључак да велики утицај на задовољством послом има врста обуке и награђивања, што показује да су запослени свесни потребе за напредовањем. Такође, запосленима је битно и квалитетно и здраво окружење у коме раде. Задовољни кадрови представљају предуслов за формирање квалитетног тима и лојалних кадрова (Газиоглу и Тансел, 2002).

3. Тренинг и развој

Под фактором „тренинг и развој“ подразумева се да су обезбеђени ментор, организована годишња дружења и да се подржава тимски рад. Статистички подаци показују да млади необразовани кадрови најтеже живе (SILK, 2015), с обзиром на њихова примања и отежане могућности проналаска посла (Ланге и сар., 2014). Образовање и обучавање (пружање тренинга/праксе у току школовања) кључне су детерминанте које утичу на запошљавање младих (Павловић и сар., 2018). Омогућавање младима да стекну потребне вештине и ставове знатно утиче на скраћивање периода транзиције „од школе до посла“ (Међународна организација рада, 2013).

4. Финансијски параметри

Као компонента „финансијски параметри“, резултати факторске анализе показали су да су се у овој групи као позитивни индикатори издвојили:

потреба да зарада буде натпросечна, да постоје подаци о заради и да су обезбеђена средства за рад.

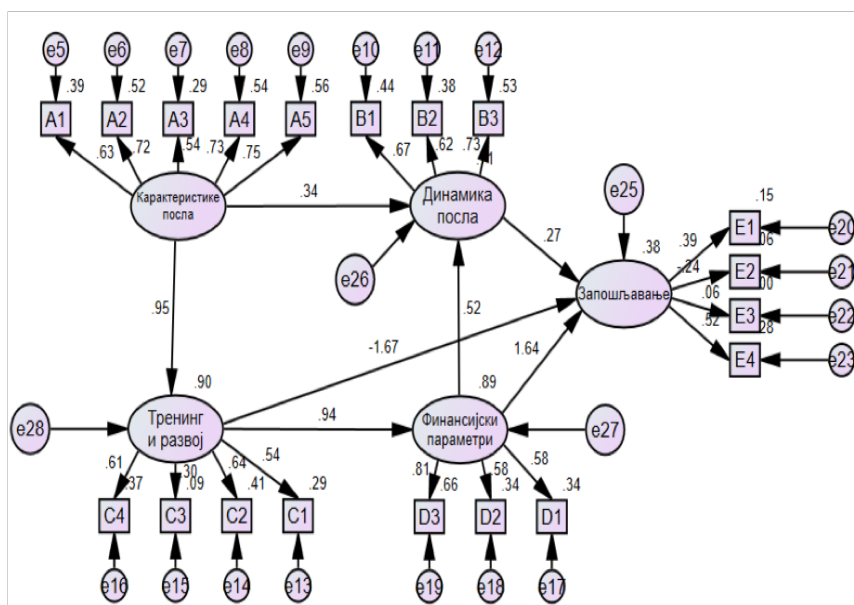
Претходна истраживања факторске анализе о задовољству кадрова у јавном сектору, које је спровела група аутора из Р. Србије (Зубовић, Бошков, Бешлин, 2010), показују да су статистички значајна три фактора: обука и награђивање, радно окружење и однос према запосленима. Ови резултати упућују на закључак да велики утицај на задовољством послом има врста обуке и награђивања, што показује да су запослени свесни потребе за напредовањем. Такође, запосленима је битно квалитетно и здраво окружење у коме раде. Задовољни кадрови представљају предуслов за формирање квалитетног тима и лојалних кадрова (Газиоглу, Тансел, 2002).

Применом анализе структурних модела једначина, где су испитани и задовољени сви предуслови, предложен је крајњи резултат модела (модел слика 26). Резултати регресије, где су узета у обзир четири фактора анализе које посматрамо као улазне факторе и запошљавање, које у овом случају представља излазни фактор, показују да је модел статистички значајан будући да се валидност огледа кроз следеће параметре (табела 54):

- вредност R^2 за цео модел је .379, што је статистички значајно;
- GFI (*Goodness of fit index*) у резултату је око 0.9, што према критеријумима статистичке значајности испуњава задовољавајућу вредност, GFI већи или једнак .95;
- $RMSEA$ (*Root mean square error of approximation*) који износи .07 показује да је модел статистички значајан, с обзиром на то да је испуњава задовољавајућу вредност ($RMSEA$ већи је од .06) (Шрејбер и сар., 2006);

Табела 54. Резултат регресионог модела

	R ²
Тренинг и развој	.903
Финансијски параметри	.889
Динамика посла	.709
Запошљавање	.379



Слика 26. Структурни модел фактора запошљавања

Извор: Аутор

Приказани модел показује да постоји директна веза са запошљавањем фактора као што су тренинг и развој, финансијски параметри и динамика посла. Фактор попут карактеристике посла не утиче директно на запошљавање, већ на индиректан начин преко фактора динамике посла.

Тренинг и развој који обухвата додатна усавршавања младих кадрова кроз спровођење тренинга и обука у току запослења, помоћу којих кадрови

стичу одређена практична знања, свакако повећава могућност за дугорочно запошљавање (Ланге и сар., 2014). Истраживања која су се бавила поменути проблемима младих имплицирала су да се младима са нижим степеном образовања који имају завршену струковну школу и слично, нуди већа могућност за стално запослење уколико поред теоријског знања, стеченог у току школовања, могу да стекну и практично знање из своје области (Вулберс, 2007).

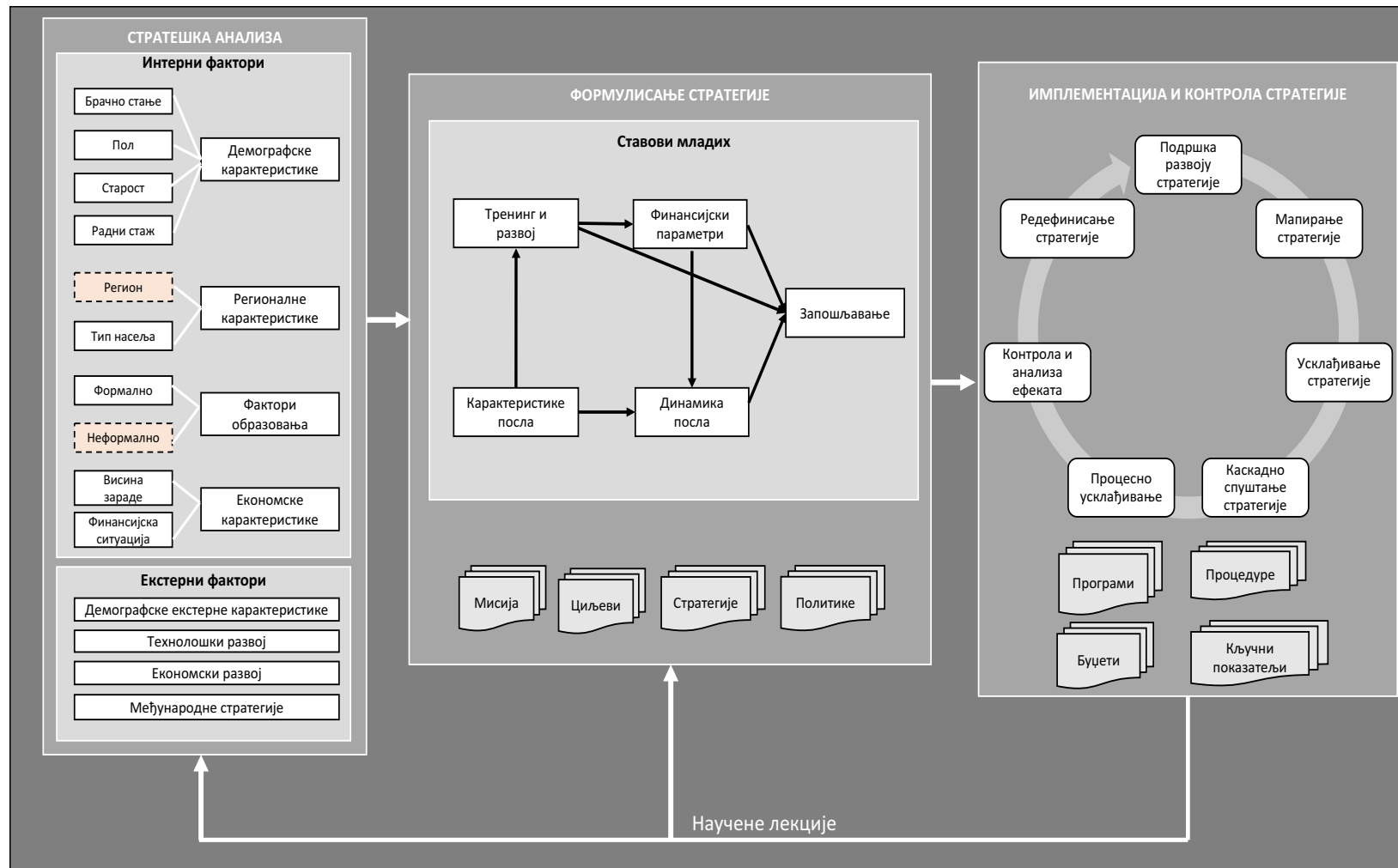
6.4. Валидација предложеног модела

У оквиру овог поглавља приказана је валидација предложеног модела стратешког управљања економијом тржишта рада младих. Тачније, модел стратешког управљања економијом тржишта младих проистекао је на основу предлога модела стратешког управљања (Јовановић, 2007; Пирс и Робинсон, 1988; Минцеберг, 1994; Велен и Хангер, 2006; Петровић и сар., 2011), који је дефинисан на основу четири корака до сада презентованих у литератури: стратешке анализе, планирања стратегије, имплементације и контроле.

Због комплексности спровођења истраживања, у докторској дисертације пажња је усмерена на стратешку анализу и формулисање стратегије, која обухвата анализу утицаја интерних и екстерних фактора на запошљавање младих те анализу ставова младих приликом тражења посла.

Стога је стратешка анализа резултат три стуба истраживања, док су имплементација и контрола стратегије дефинисане на основу прегледа литературе и досадашњих стратегија, као и примера добре праксе.

Модел представља основу за даљи ток истраживања докторске дисертације, за доказивање и оспоравање датих хипотеза, као и за њихово евентуално продубљивање.



Слика 27. Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих

Извор: Аутор

Проблем високе стопе незапослености младих један је од већих социјалних проблема у свету. Решавање тог проблема од великог је значаја чак и у развијеним европским земљама. Висока стопа незапослености младих указује на то да се ресурси којима државе располажу не користе на одговарајући начин. Развој модела (слика 27) ће допринети проблему запошљавања младих у Републици Србији.

Свака од фаза модела стратешког управљања економијом тржишта рада младих детаљно је размотрена у наставку рада.

6.4.1. Стратешка анализа

Први процес модела докторске дисертације првенствено је фокусиран на анализу интерних и екстерних фактора који утичу на запошљавање младих у Републици Србији, да би се након добијених резултата формулисала стратегија и извели закључци за даљи ток стратешког управљања. Прецизна анализа фактора који утичу на проблем запошљавања младих довешће до јасније слике при приступању поменутом проблему. Модел је праћен факторима који с једне стране утичу на економију државе, а с друге отежавају младима каријерно развијање. Тако је у докторској дисертацији пажња усмерена на анализу унутрашњих и екстерних фактора, као што су друштвени и економски индикатори.

Екстерна анализа

Ради праћења потреба друштва на међународном и националном нивоу, постоји могућност да се развије стратегија заснована на темељним информацијама добијеним из окружења, како би се на најбољи начин искористили унутрашњи ресурси за достизање конкурентске предности. Шансе и претње долазе ван оквира државе и могуће их је посматрати на

вишем нивоу. Поменути индикатори зависе од развоја и потреба окружења и добијају се на темељима информација (Портер, 1980).

У циљу решавања проблема запошљавања младих кадрова, држава може да унапреди стратегију запошљавања младих уколико се угледа на примере добре праксе и програме које су имплементирале поједине земље. Одговарајући начини за примену адекватне стратегије представљају и међународне стратегије које захтевају од земаља да синергетски допринесу сузбијању високе стопе незапослености младих у свету (Стаменковић и сар., 2010; Балежентис и Балежентис, 2011).

Због негативног утицаја финансијске кризе, која је наступила 2008. године, у јуну 2010. лидери Европске комисије предложили су нову стратегију *Европа 2020*, чији је циљ да земљама ЕУ олакша излазак из кризе и замени досадашњу Лисабонску агенду. Тачније, поменута стратегија има циљ да унапреди и ојача државе. Констатовано је да је постизање циљева могуће уз пружање подршке иновацијама и економији знања, као и постизању бољег живота грађана уз промоцију инклузивног раста и пружању подршке одрживом расту (Стаменковић и сар., 2010). Свакако да је за просперитет неопходна и већа стопа незапослености и из тог разлога Стратегија *Европа 2020* има неколико смерница и циљева које се односе на запошљавање и које су приказане у табели 55.

Табела 55. Смернице и циљеви стратегије *Европа 2020* који се односе на запошљавање

Смернице	Квантитативни циљ
Повећање партиципације на тржишту рада и смањење структурне незапослености.	Повећање стопе запослености становништва старости од 20 до 64 године на најмање 75%
Усклађеност понуде и тражње на тржишту рада (едуковање радне снаге	

која одговара пословима на тржишту рада).	Смањење стопе раног напуштања школе на испод 10%, уз истовремено повећање процента становништва са факултетском дипломом на 40%.
Развој квалитетних послова и доживотног учења.	
Унапређење система образовања и обука.	Смањење броја људи који живе испод линије сиромаштва за 25%.
Већа присутност особа са високим образовањем на тржишту рада	
Развој социјалног укључивања и смањење броја сиромашних људи.	

Извор: Стаменковић и сар., 2010.

Имајући у виду нову стратегију *Европа 2020*, неопходно је било ревидирати постојећи модел стратешког управљања, а у циљу успешне имплементације стратегије. Аутори *Балежентис* и *Балежентис* (2011) успоставили су модел стратешког управљања, који укључује следеће фазе:

1. Селекција циљева дефинисаних у стратегији за чланице ЕУ и земље кандидати;
2. Узајамно учење између држава, како би размењивале искуство и примере добре праксе, у циљу остваривања дефинисаних циљева у стратегији;
3. Развој одговарајућих индикатора, као што је идентификовање димензија за одрживи развој;
4. *Бенчмаркинг*¹¹ за ефикасну дистрибуцију подршке између земаља.

Узајамно учење и размењивање искустава побољшало би положај младих на тржишту рада. Под екстерним факторима који доприносе бољој позицији младих на тржишту рада, Европска комисија сврстава заједничке програме и пројекте земаља. Стратешки план од 2016. до 2020. (Европска

¹¹ *Benchmarking* представља процес учења и развоја, тачније спремност организације да се упоређује са другима у циљу побољшања пословања (*Первајз, Заури, 1999*)

комисија, Европа 2020, 2016), који је имплементирала Европска комисија истиче следеће:

1. Ефективно и ефикасно спровођење акција зависи пре свега од доброг управљања и партнерства међу свим телима укљученим у различите фазе имплементације оперативних програма;
2. Националне, локалне и регионалне стратегије од велике су важности јер имају утицај на дугорочне резултате.

Након доношења стратегије *Европа 2020*, усвајањем резолуције на самиту Уједињених нација (јануара 2016. године), имплементирана је Стратегија одрживог развоја: *Агенда 2030*, чији је циљ да се у наредних 15 година бори против сиромаштва, неједнакости и климатских промена.

*Агенда 2030*¹² састављена је од 17 циљева одрживог развоја и 169 циљних вредности. Иако је настала на коренима миленијумских циљева, *Агенда* представља шири обухват, и првенствено је фокусирана на три стуба – економски просперитет, социјалну инклузију и заштиту животне средине. Међутим, циљеви *Агенде* обухватају и остале сегменте који су неопходни за постизање бољег живота грађана, као што су: сиромаштво, здравље, образовање, енергија и др. (Србија и Агенда 2030, 2017). Како би се једноставније пратио напредак у постизању циљева, циљеве је могуће поделити у четири групе: економски раст (циљеви одрживог развоја 8 и 9), развој људских ресурса (циљеви одрживог развоја 1, 2, 3, 4, 5 и 10), животна средина и клима (циљеви одрживог развоја 6, 7, 11, 12, 13 и 15) и институције, финансије и сарадња (циљеви одрживог развоја 16 и 17). Запошљавање, као и запошљавање младих, обухваћено је у циљевима 8 и 9, који се првенствено односе на одрживи економски раст, запосленост,

¹²<http://rs.one.un.org/content/dam/unct/serbia/docs/Publications/UNCT%20Serbia%20SDGs%20brochure%20-%20SRB.pdf>

побољшање услова рада и одрживе индустријализације, развоја инфраструктуре и иновација.

Република Србија је веома посвећена остваривању циљева *Агенде 2030*, али, с друге стране, постоје области у којима не постоје стратешки документи неопходни за остваривање одрживог развоја. У области запошљавања имплементиране су Стратегије запошљавања и Национална стратегија младих, али је у плану израда Стратегије социјалне заштите као и Стратегије политика и развоја индустрије, које ће допринети запошљавању младих (Србија и Агенда 2030, 2017). Успех остваривања циљева међународних стратегија зависи и од способности доносилаца одлука националних економија у њиховом спровођењу (O'Рајли и сар., 2015).

Уколико држава не омогући младима да дођу до запослења, као претња из окружења свакако може да се јави „одлив мозгова“. Млади у великој мери напуштају државу како би пронашли шансу за запослење у развијеним земљама. Стога је важан други екстерни фактор који доприноси развоју модела запошљавања младих – демографски фактор, а он подразумева трендове у броју становништва као и кретању становништва. Демографске карактеристике значајно утичу на будућност омладине. Према попису спроведеном 2011, млади чине 18,4% укупне популације, али истраживања прогнозирају да ће услед великих миграција младих и демографског старења становништва, у наредних 30 година у Р. Србији број младих бити у опадању (Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва, 2018). У истраживању Уједињених нација (2018) констатовано је да су миграције узеле маха и у Републици Србији. Стопа исељавања износи 13,6% а главна дестинација исељеника, међу којима је највише младих, јесте ЕУ (табела 56). Највећи одлив становништва у 2017. години забележен је у Бугарској, док од земаља које нису чланице ЕУ, Р. Србија заузима прво место у одливу становништва. Као разлози за учесталим кретањима издвајају се бољи живот у развијеним земљама, боравак код члана породице или одлазак у

иностранство у циљу школовања. Услед проширења ЕУ 2004. и 2007. године мобилност радне снаге била је планирана како би се обезбедила алокација рада у циљу бољег интегрисања. Међутим, велики број високообразованих миграната из Источне Европе преселио се у Западну Европу, али без обзира на високе квалификације, већина њих је пронашла посао са ниским квалификацијама и зарадама (Галгоци и сар., 2012; Каханец & Фабо, 2013).

Табела 56 Пројекције популације у југоисточној Европи (у хиљадама)

Држава	2017.	2050.	2017-2050. % промена	% раст популације по години
Албанија	2. 930	2. 664	-9,1	-0,3
Босна и Херцеговина	3. 507	3. 058	-12,8	-0,4
Македонија	2. 083	1. 931	-7,3	-0,2
Црна Гора	629	588	-6,5	-0,2
Србија	8. 791	7. 447	-15,3	-0,5
Бугарска	7. 085	5. 424	-23,4	-0,8
Хрватска	4. 189	3. 461	-17,4	-0,6

Извор: Уједињене нације, 2018.

Пројекције о броју становништва за 2050. годину показују нам да је у земљама Балкана присутан тренд опадања становника. Највећи пад у броју становништва, према пројекцијама Уједињених нација, биће забележен у Бугарској, Хрватској и Србији, и то за 23,4%, 17,4% и 15,3% ретроспективно (Уједињене нације, 2018).

Финансијска криза, која је захватила већи део света и отежала економски развој многих земаља, негативно је утицала на тржиште рада младих. Услед предузимања мера у кризним ситуацијама, млади су се нашли први на

листама отпуштања, што је негативно утицало на стопу незапослености (Зубовић и сар., 2015; Чаудри и сар., 2010).

Последице кризе су се осетиле у сектору иновативности у земљама Европске уније. Европска комисија и Европски фонд за стратешка улагање чини све напоре да подстакну раст за стварање нових радних места помоћу паметних улагања у иновативне пројекте. Такође, Европски фонд за стратешка улагање обезбедиће до 2022. године најмање 630 милиона евра за иновативна улагања те на тај начин отклонити препреке за инвестирање и обезбедити техничку помоћ инвестиционим пројектима у земљама чланицама Европске уније (Европска комисија, *Jobs growth and investment*, 2018).

Економске и технолошке промене у свету знатно утичу и на формулисање стратегија на националном нивоу. Студије које се баве развојем пословања компанија дошле су до закључка да постоји корелација између новца који компаније улажу у иновативне пројекте и финансијске учинке. Предлог ове студије је да компаније посвете пажњу новим технологијама, којима се обезбеђују мањи трошкови и већи профит а, с друге стране, задовољавају потребе корисника. Међу компанијама које највише улажу у иновације издвајају се *Apple, Amazon, Microsoft, Facebook, Netflix* и др. (*PWV Report, Global Innovation 1000 study*, 2018).

Интерна анализа

У литератури је познато да је интерна анализа од велике важности за откривање снага и слабости организације или државе (уколико се ради стратегија на националном нивоу). У литератури анализа интерног окружења подразумева компетенције и способности којима располаже држава (Велен и Хангер, 2012; Цацев и Матур, 2006). Међутим, она је такође битна за доношење добрих стратегијских одлука (Култер, 2010). Тачније, на

основу адекватне анализе унутрашњих индикатора и правилног коришћења добијених информација могуће је дефинисати стратешке циљеве.

Ресурси, у овом случају млади, представљају примаран извор економског развоја и заузимају значајно место приликом формулисања стратегије (Грант, 2009; Ганон и сар., 2015; Марлер, 2012; Леонард Бартон, 1995). Харис и Тодаро (1970) су у својим истраживањима истакли да урбанизација и миграције имају знатан утицај. Тачније, мигранти из слабије развијених региона запошљавају се у урбаним срединама за ниске наднице, и њима је посао у граду примамљивији будући да обезбеђује виши доходак него на селу. Поменути модел запошљавања детаљно описује разлоге високе стопе урбане незапослености. Грант (2009) је формулисао пет корака који дефинишу стратегију засновану на ресурсима, али је суштина поменутог модела у дефинисању корелације између ресурса, могућности, конкурентске предности и профитабилности.

Као битни унутрашњи фактори који утичу на запошљавање младих издвајају се демографске карактеристике као што су радни стаж, пол, брачни статус и образовање (О'Рајли и сар., 2015). На пример, Павловић и сар., (2018) навели су у својим истраживањима да приликом проналажења посла демографски фактори као што су пол и брачно стање у знатној мери утичу на запошљавање у Републици Србији.

Такође, индикатор као што су године радног стажа у великој мери утиче на тржиште рада младих. Послодавци у већини случајева приоритет при запошљавању дају кадровима са радним искуством из разлога што тиме смањују финансијска улагања за обучавање кадрова (Гори, 2013).

Осамдесетих година прошлог века дошло је до промена у систему образовања, што је утицало на очекивања послодаваца и на неподударање

понуде и тражње на тржишту рада, тачније неусклађености вештина и нивоа образовања са тражњом на тржишту рада (Мекгинис и сар., 2015). У досадашњој литератури образовање је главни индикатор за неусклађеност понуде и тражње на тржишту рада (Квинтини, 2011). Истраживања показују да и без обзира на урбаност и развијеност региона, неусклађеност понуде и тражње отежава младима да пронађу посао у струци (Казнер и сар., 2006). Послодавцима су образовани кадрови примамљивији, јер стеченом дипломом доказују да су одговорни и да ће мање изостајати са посла (Браун и сар., 2004).

Сведоци смо да због неусклађености понуде и тражње на тржишту рада млади прихватају послове који су ниже плаћени, што утиче и на просечне минималне зараде у држави. Међутим, проблем неусклађености на тржишту рада могуће је уклонити уколико су идентификоване потребе послодаваца и младих у Републици Србији. Република Србија, тачније Национална служба за запошљавање, на годишњем нивоу спроводи Анкету послодаваца, чији резултати могу да допринесу имплементирању модела запошљавања младих.

Велика потражња за новим радним местима, смањене могућности за стално запослење и неповољан утицај економских фактора довели су до погоршања услова за запошљавање младих (*Global Employment Trends for Youth*, Међународна организација рада, 2013). У оквиру истраживања које је спроведено 80-их година прошлог века, препозната је интеракција између минималних зарада и људског капитала (Розен, 1972).

Проблем с којим се суочава већина земаља у развоју јесте ниво минималних зарада. Млади су због недостатка радних места, као и недостатка послова који су њиховој струци, спремни да прихвате ниску цену радног сата само да би стекли финансијску независност и постали радно платежни. Оваква ситуација је довела до незадовољства међу младима који не желе да раде за

малу своту новца, те с друге стране повећавају стопу незапослености на тржишту. Резултати истраживања спроведеног на Тајвану имплицирали су да је, у периоду од 1973. до 2004. године, повећање минималних зарада довело до повећања стопе запослености младих, као и повећања учешћа младих на тржишту рада за чак 0,47% (Чуанг, 2006).

Образовање је фактор који утиче на тржиште рада, тачније на понуду и тражњу за радом. Услед технолошких промена и иновативности на свим пољима пословања, послодавци имају потребу за образованим кадровима. Високообразовани млади кадрови брже проналазе посао у поређењу са кадровима са средњом стручном спремом, што је показано истраживањем које је обухватило компарацију држава Немачке и Британије (Изенгард, 2003).

Резултати претходних истраживања приказали су да неискусни радници као што су млади нису у стању да плате додатне обуке за професионално усавршавање (Захари и сар., 2011), а да би стекли искуство, они задржавају запослење у једном сегменту тржишта рада, што доводи до незадовољства послом који обављају.

У првој фази модела стратешког управљања економијом тржишта рада младих, анализом интерних фактора, која је настала издвајањем фактора из прегледа досадашњих истраживања, као и резултата емпиријског истраживања, издвајају се следећи фактори:

1. Демографски индикатори;
2. Фактори образовања;
3. Регионалне карактеристике;
4. Економске карактеристике.

Резултати емпиријског дела истраживања докторске дисертације потврдили су да већина друштвено-економских фактора утиче на запошљавање младих. Међутим, одређени делови истраживања показују да регионалне карактеристике и фактори неформалног образовања немају знатан утицај, што се може објаснити на следећи начин:

- Висока корелисаност фактора зарада и регионалних разлика утиче на резултате логистичке регресије, што имплицира да фактор регионалних разлика нема утицај на запошљавање младих. То је тестирано на моделу, и уочено је да уколико се зарада искључи из модела, регионалне разлике постају статистички значајне. Међутим, примена X^2 теста показала је да постоје значајне разлике у случају запошљавања младих из урбаних и неурбаних делова Р. Србије, као и региона. Стога је већа вероватноћа да је млад човек запослен уколико долази из неурбаних делова. Резултати су показали да млади из београдског региона теже проналазе посао него млади из остала три региона Р. Србије.
- Резултати X^2 теста показали су да неформално образовање нема утицаја на запошљавање, што показује да млад човек с вишим степеном неформалног образовања не мора нужно бити и запослен. Међутим, резултати конфирматорне анализе показују да индикатори издвојени из Анкете о ставовима младих при приступању тржишта рада упућују на то да тренинг и развој знатно утичу на њихово запошљавање. Неформално образовање, које представља вид надоградње на формално образовање, битан је вид едуковања младих из разлога што школске установе нису у могућности да пруже такав стручан степен едукације за све ученике (Марјановић, 2003). Облици неформалног образовања подразумевају широк спектар едукације за младе, као што су активности у оквиру извиђачких програма, омладински кампови и размене, дугорочне размене волонтера, различити семинари, тренинзи и курсеви чији су

превасходни циљеви: развој важних друштвених ставова и вредности (на пример, интеркултурна осетљивост, ненасилно решавање конфликта, људска права итд.) или пак стицање конкретних знања и вештина (комуникацијске вештине, тимски рад, управљање пројектима, учење страних језика, оспособљавање за рад на рачунару итд.) (Павићевић, Петровић, 2015). То значи да овакав вид знања може свакако утицати на запошљавање младих.

Прегледом досадашњих истраживања долази се до закључка да се од екстерних фактора издвајају:

1. Стратегије на међународном нивоу;
2. Економски развој;
3. Демографски тренд;
4. Технолошки развој.

Истраживање положаја младих на тржишту рада актуелна је тема последњих неколико година, тачније након наступања финансијске кризе, када је стопа незапослености младих драстично скочила, првенствено у земљама у развоју (Међународна организација рада, 2017).

Табела 57. Преглед досадашњих истраживања на тему „Утицај интерних и екстерних фактора на тржиште рада младих“

Индикатори	Аутор и година
Пол, старост, ниво образовања, националност, регион	Елиш Кели и Шејмус Макгвин (2015)
Слободна радна места, радно искуство, ниво образовања	Лука Рефриђери, Габријела Алеандри (2013)
Активне мере тржишта рада	Марко Калијендо и Рикарда Шмидл (2016)

Полна структура, активне мере тржишта рада, старостна структура, ниво образовања	Дејвид Бел и Дејвид Бланчфлауер (2015)
Плате или примања, порези, пол, старост	Жустин Булон, Моника Бреци и Паоло Венери (2016)
Макроекономски показатељи, законска регулатива, трошкови отпуштања и запошљавања радника	Павловић, Зубовић и Обрадовић (2017)
Трошкови рада (зараде), професионално искуство, образовање	Гори (2013)
Финансијска криза	Чаудри и сар. (2010)

Извор: Аутор

Досадашња истраживања из ове области (табела 57) имплицирају да млади теже проналазе запослење услед утицаја друштвено-економских фактора као што су образовање, пол, старост, зараде те недостатка радних места, радног искуства, правних регулатива и осталих индикатора, који су детаљно приказани у прегледу литературе. Издвајањем одређене групе индикатора спроведено је емпиријско истраживање и установљено је да брачно стање, пол, старост, радни стаж, образовање, регион, тип насеља, финансијска ситуација у домаћинству, као и висина зараде утичу на запошљавање младих старости од 15 до 30 година у Републици Србији, док су прегледом литературе издвојени екстерни фактори: међународне стратегије, миграције, технолошки и економски развој на глобалном нивоу.

6.4.2. Формулисање стратегије

У следећем кораку, који се односи на формулисање стратегије, поред резултата стратешке анализе, уведени су ставови младих и њихова очекивања од приступања тржишту рада, све у циљу дефинисања визије, мисије и циљева, као и модела који ће поспешити њихово запошљавање. Ослањајући се на досадашње стратегије младих, визија је представљена на

следећи начин „Млади су активни и равноправни учесници у свим областима друштвеног живота који у потпуности развијају свој потенцијал и доприносе личном и друштвеном развоју и добробити. Млади имају подршку друштва, стварају боље услове за живот и развој потенцијала, и активно доприносе општем напретку друштва“ (Национална стратегија за младе за период од 2015. до 2025, Министарство омладине и спорта, 2015). Визија стратегије запошљавања младих треба да се заснива на вредностима које млади кадрови имају у друштву. Мисија и визија које су уско повезане, усмерене су на међународне стратегије и пут који се намеће на међународном нивоу. Стога и циљеви који се дефинишу треба да буду усклађени са циљевима на вишим нивоима.

Република Србија у последњих неколико година динамично ради на доношењу низа стратегија и програма у односу на циљеве међународних стратегија, како би у што краћем року била интегрисана у ЕУ. На основу базе података Републичког секретаријата за јавне политике, могуће је дефинисати које су стратегије до сада имплементиране, а које су у плану. Али назначени су документи чије се планирање спроводи према Националном програму за усвајање правних тековина Европске уније (Србија и Агенда 2030, 2017).

Међутим, стратешки документи су посебно интегрисани и са стратегијама које се доносе на локалном нивоу, које представљају кровне стратегије развоја и баве се питањима осетљивих група, међу којима су и млади.

Стога је модел стратешког управљања младих комплексан и захтева јасну слику тренутних активности и планова који ће допринети запошљавању младих у Р. Србији.

6.4.3. Имплементација и контрола стратегије

Процес имплементације и контроле стратегије обухвата неколико корака: подршку развоју стратегије, мапирање стратегије, усклађивање, каскадно спуштање, прецизно усклађивање и редефинисање, као и контролу и анализу ефеката (слика 27).

Након дефинисања стратегије формулисане на основу издвојених кључних фактора из анализе екстерног и интерног окружења и фактора који су проистекли на основу анализе ставова младих при приступању тржишту рада, следећи корак представља подршка развоју стратегије и њено мапирање. У случају доношења националне стратегије која ће допринети запошљавању младих кадрова, поред компетенција младих, неопходна је улога доносилаца одлука. Њихова улога се огледа у имплементирању модела на основу дефинисања фактора који утичу на тржиште рада. То нам показује да једна институција не може сама решити проблем имплементирања стратегије на националном нивоу, већ је неопходан дијалог између различити ресора и доносилаца одлука (Павловић и сар., 2017; Михаић и Обрадовић, 2012).

Један од задатака доносилаца одлука јесте да првенствено одреде тим запослених који ће бити задужен за оперативно спровођење стратегије. Након формирања тима за извршење задатака, обезбеђују се финансијска средства и ресурси неопходни за њено реализовање. Тачније, дефинишу се планови или фазе реализације стратегије, према којима се и прати целокупан процес њене примене.

Закон о младима („Службени гласник РС”, број 50/11), дефинисао је субјекте који су одговорни за политике које се баве младима, а то су Влада Р. Србије, аутономна покрајина и јединица локалне самоуправе, као и носиоци омладинске политике, установе, удружења која спроводе

омладинске активности и други субјекти укључени у спровођењу омладинске политике. Анализа ефеката модела стратешког управљања обухвата праћење индикатора тржишта рада младих, како би се утврдила одступања у запошљавању младих кадрова. Евалуација оцењује све фазе спровођења стратегије и плана. Стога је Националном стратегијом дефинисано да се вреднује:

1. Успешност остварених активности;
2. Реализација стратешких и специфичних циљева;
3. Ниво реализације очекиваних резултата.

Међутим, досадашња пракса показује да је код стратегија као што је Национална стратегија за младе (Службени гласник РС бр. 55/05, 71/05 – исправка и 101/07) од велике важности прецизирати улоге свих субјеката и осигурати континуиран и квалитетан рад. Један од предлога је дефинисање субјеката који ће на локалном и националном нивоу извештавати о реализацији стратегије, тиме би се добила јаснија слика напретка постављеног циља. Међутим, данашња пракса показује да (Закону о Влади, Службени гласник РС бр. 55/05, 71/05 – исправка, 101/07, 65/08, 16/11, 68/12 – УС, 72/12, 7/14 – УС и 44/14) Влада формира радну групу за праћење и спровођење стратегије, како би се спровеле постављене активности према акционом плану, као и пратила реализација. Радна група је задужена да достави годишњи извештај Влади Р. Србије о реализације стратегије.

Крајњи корак стратешког модела представља издвајање кључних показатеља учинка у запошљавању младих. Деведесетих година прошлог века, Међународна организација рада је покренула програм кључних показатеља тржишта рада у циљу представљања скупа индикатора тржишта рада и праћења нових трендова запошљавања. У литератури као кључни показатељи тржишта рада издвајају се стопа незапослености, стопа

дугорочне незапослености, *Beveridge* крива (којом се подстижу циљеви за подстицање отварања нових радних места и олакшано прилагођавање тржишту рада) и др. (Међународна организација рада, 2015).

Кључни показатељи учинка служе за мерење успешности и валидни су уколико се дефинишу на прави начин (Беан и Герати, 2003). Контрола стратегија захтева прећење одређене групе индикатора у циљу представљања реалног оствареног стања. Показатељи треба да буду усклађени са осталим стратегијама које су донете на националном нивоу (Грифн, 2004). Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих издваја индикаторе тржишта рада младих, као што је стопа незапослености код младих, као главни показатељ за праћења успешности. Иако је у докторској дисертацији доказано да фактори образовања, демографски показатељи и показатељи регионалног развоја утичу на запошљавање младих стога неопходно је посматрати кретање показатеља као што су: удео младих у укупној популацији, стопу активности младих, стопу дугорочне незаполности, број младих запослених према секторима, број младих запослен према занимању, број младих према регионима, број уписаних и дипломираних студената итд.

Прикупљањем података и праћење кључних индикатора се спроводи у циљу добијања повратних информација како би стратегије у будућности биле јасније и прецизније дефинисане. Некада стопа незапослености сама по себи не представља индикатор од важности. Ниске стопе незапослености могу прикрити сиромаштво у земљи, с једне стране. Док с друге стране високе стопе незапослености се јављају и у развијеним земљама. Стога, незапосленост је потребно анализирати према полу, годинама, радном стажу или висини образовања како би се разумела структура незапосленог становништва и донела адекватна стратегија.

6.5. Тестирање хипотеза

На основу резултата претходних истраживања, резултата истраживања докторске дисертације, као и модификовања одговарајућег модела стратешког управљања, доказана је општа хипотеза која гласи да је **могуће дефинисати модел стратешког управљања чији је циљ решавање проблема запошљавања младих у Републици Србији**. Модел стратешког менаџмента допринеће запошљавању младих кадрова у Србији, с обзиром на то да приказује јасну слику фактора који утичу на сам проблем. Модел такође даје увид у то да ће развој региона и усаглашеност квантитета и квалитета образовних профила свакако умањити демографска кретања у Републици Србији.

Табела 58. Хипотезе докторске дисертације

X1 Могуће је дефинисати модел стратешког управљања чији је циљ решавање проблема запошљавања младих у Републици Србији.

x1 Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих имаће повратну спрегу са образовним системом.

x2 Дефинисани модел кроз унапређење тржишта рада побољшава слику равномерног регионалног развоја.

x3 Дефинисање и примена модела имаће вишеструке појавне облике утицаја на демографска кретања.

x1 Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих имаће повратну спрегу са образовним системом.

У докторској дисертацији потврђена је прва посебна хипотеза на основу резултата три блока истраживања. Тачније, резултати логистичке регресије који обухватају образовање као индикатор који утиче на тржиште рада младих доказали су његову значајност. Стога је у трећем блоку истраживања доказано да млади са вишим нивоом образовања имају већу могућност за проналажење посла него кадрови који имају средњи или нижи

степен образовања. Фактор образовања је у складу са технолошким развојем занимања. Тачније, у Републици Србији се као проблем издваја то што је развој технологије довео до нових занимања која нису усклађена са системом образовања. Данас се као проблем на тржишту рада јавља неусклађеност понуде и тражње, тачније неусклађености квантитета и квалитета образовних профила. Према томе, образовни профили и практична знања која доносе млади из средњих школа нису у складу са потребама послодаваца и пословима који се нуде на тржишту. Такође, у последњем блоку истраживања доказано је да младима значајан фактор представљају тренинг и развој, што доказује хипотезу, па се може констатовати да постоји повратка спрега са неформалним системом образовања.

x2 Дефинисани модел кроз унапређење тржишта рада побољшава слику равномерног регионалног развоја.

Доказана је хипотеза која сматра да дефинисан модел кроз унапређење тржишта рада побољшава слику равномерног регионалног развоја. У докторској дисертацији доказано је да млади у мање развијеним регионима имају мању шансу за запослење, што се доводи у везу са недостатком послова за њих. Међутим, млади прихватају послове који нису у њиховој струци, што показују резултати другог блока истраживања докторске дисертације. Такође, резултати истраживања су показали да млади због недостатка радних места у регионима у којима живе, имају потребу за учесталим миграцијама у веће градове и развијеније регионе. Нема сумње да би дефинисани модел запошљавања унапредио степен запослености младих у одређеним (неразвијеним) регионима, тачније били би елиминисани разлози за учестале миграције, што би последично довело до инкременталног развоја предметног региона, чиме се индиректно потврђује наведена хипотеза.

х3 Дефинисање и примена модела имаће вишеструке појавне облике утицаја на демографска кретања

Трећа посебна хипотеза докторске дисертације такође је потврђена. Примена модела у великој мери доприноси демографским кретањима. Поменута хипотеза је у вези са претходним хипотезама у којима се наводи да развој региона и запошљавање младих у струци доводе до мањег броја кретања младих људи, што омогућава спречавање њиховог одласка са села и слабије развијених региона. У докторској дисертацији је потврђено да због недостатка радних места у региону млади одлазе у развијеније регионе, што за последицу има учестале миграције младих кадрова. Развојем ефикасног, примењивог и одрживог модела запошљавања младих елиминишу се предуслови који су проузроковали неравномерни регионални развој и географско раслојавање, пре свега миграције младих у развијеније регионе. Услед тога, фактори који су идентификовани у моделу и односе се на демографске карактеристике (раслојавање према брачном статусу, старости, полу и радном стажу), постају уравнотежени, јер демографска кретања, односно прелазак из руралних и мање развијених средина у развијеније и урбане средине, узрокују полно раслојавање. На тај начин се нарушава полна демографска слика, али то знатно утиче на брачни статус људи који живе у тим регионима, па је услед тога велики број таквих средина претежно насељен старачким становништвом.

7. ДИСКУСИЈА

У докторској дисертацији праћено је тржиште рада младих у Републици Србији током последњих година, анализирани су индикатори тржишта рада младих, основни проблеми и утицај друштвено-економских фактора на њихово запошљавање, те је приказан преглед досадашњих достигнућа из области стратешког управљања и запошљавања младих. Након тога спроведена су истраживања која анализирају проблеме запошљавања младих у Републици Србији.

Неповољни макроекономски показатељи не указују на позитивне промене у будућности када је у питању млађа популација, што уједно отежава њихово осамостаљивање и стицање финансијске независности. Млађа популација је у поређењу са одраслима у тежој ситуацији приликом проналаска посла. Аутори *Бел и Бланчфлауер (2015)* сматрају да млади имају мање радног искуства и квалификација које траже послодавци, па самим тим теже проналазе посао. Послодавцима запошљавање младих кадрова изискује одређена финансијска улагања за обуке и тренинге. Друго, негативан утицај финансијске кризе и негативних економских трендова у свету довео је до отпуштања радника, а пракса је показала да компаније прво откаже деле млађим радницима. Треће, млади кадрови су у односу на старије у неповољнијој ситуацији приликом тражења посла, с обзиром на то да имају мање контаката из радног окружења.

Прегледом досадашњих истраживања утицај екстерних фактора на тржиште рада младих долази се до сазнања да поред економских и технолошких трендова који се дешавају у свету, велики утицај имају имплементиране међународне стратегије које дефинишу приоритете за националне економије. Међународне стратегије захтевају од земаља у развоју да заједнички допринесу сузбијању високе стопе незапослености

код младих (Стаменковић и сар., 2010; *Балежентис* и *Балежентис*, 2011). Међу тим стратегијама свакако су најутицајније *Европа 2020* и *Агенда 2030*, које су детаљно описане у раду.

Такође, проблем представљају учестале спољашње миграције која ремете тржиште рада. Незадовољни млади одлазе из Р. Србије, што показује чињеница да је у периоду од 1991. до 2001. године Р. Србију напустило око 500.000 младих (Светска банка, 2002). Скорији подаци Уједињених нација (2018) показују да су Р. Србија и Бугарска на првом месту према броју одлива младих људи у земље ЕУ. Успешна стратегија за развој државе зависи и од могућности државе да искористи потенцијал младих који улазе на тржиште рада.

У Р. Србији је порастао број образованих кадрова старијих од 30 година, и то за чак 25%. Међутим, структура образовања није усклађена са понудом и тражњом послова на тржишту. Млади су образованији, али након завршетка школовања, због недостатка радног искуства и радних места, остају на тржишту рада као незапослени или неактиван кадар, што их подстиче да улазе у послове за које нису квалификовани.

Национална служба за запошљавање у последњих неколико година спроводи Анкету послодаваца, на основу које се добијају информације о потребама послодаваца за занимањима, квалификацијама, знањима и вештинама радне снаге коју намеравају да запосле. Циљ анкете је да добијени резултати послуже доносиоцима одлука те да им пруже јаснију слику о потребама на тржишту рада и могућностима које кадрови нуде. Међутим, евидентно је да се досадашња стратешка улагања у младе не могу сматрати значајним и упоредивим са земљама у окружењу или земљама чланицама Европске уније (Национална служба за запошљавање, Анкета послодаваца, 2017).

Постојање изразитих регионалних разлика проблем је који додатно утиче на тржиште рада. Према извештају Републичког завода за статистику (2017), у београдском региону има највише стално запослених који раде за плату, док је најнижи проценат стално запослених младих у Шумадији. Међутим, под таквим околностима број неформално запослених већи је у Шумадији и Западној Србији (219.000 лица) него у Београду (80.000 лица) (Републички завод за статистику, 2018).

За потребе анализе и тестирања унапред постављеног стратешког модела управљања тржиштем рада младих у дисертацији, неопходно је било анализирати различите параметре, пре свега, регионалне разлике на тржишту, образовне карактеристике и демографска кретања, која у одређеној мери утичу на запошљавање младих кадрова у Републици Србији.

Резултати докторске дисертације, тј. првог блока истраживања, као и подаци из досадашње литературе на тему утицаја друштвених и економских фактора на запошљавање односно високу стопу незапослености младих, говоре о томе да на младе и њихово запослење утичу индикатори као што су регион, образовање, пол, старост, брачно стање, радни стаж, као и међународне стратегије, финансијска криза у свету и други економско- технолошка достигнућа.

Резултати логистичке регресије, који су приказани у другом блоку истраживања дисертације, имплицирају да индикатори као што су зараде, финансијска ситуација домаћинства, пол, старост и брачно стање у најзначајнијој мери утичу на запошљавање младих. Сличне закључке донео је и *Гори* (2013), истичући да професионално искуство, као и висина минималне зараде у држави, имају велики утицај на стопу незапослености међу младима. Он је развио модел, који је заснован на моделу *Мортенсена* и *Писаридеса* (1994), фокусирајући се на утицај економских фактора на висину

стоје незапослености младих. Моделом је показано да минималне зараде утичу на стопу њихове незапослености. Резултати претходних истраживања имплицирали су да је повећање висина зарада у САД у периоду од 2007. до 2009. године резултирало повећањем стопе запослености међу младима старости од 15 до 24 године. Упоређивањем висина зарада и трошкова рада на територији Америке и Француске и применом резултата истраживања, дошло се до закључка да, уколико би Француска смањила висину пореза на плате, то би знатно утицало на смањивање нивоа незапослености младих. Исто мишљење деле и аутори који сматрају да висина трошкова рада представља баријеру приликом уласка младих на тржиште рада у Француској и Немачкој (*Каис и сар.*, 2013). Поједина истраживања се фокусирају и на смањивање трошкова рада за нискоквалификовану радну снагу. *Каис* и *Карсиљо* (2012) сматрају да би смањивање доприноса за нискоквалификоване раднике знатно допринело повећању броја радних места. Образовање и радно искуство такође имају утицај, што је потврђено и прегледом досадашње литературе. Нискоквалификовани млади кадрови имају мале могућности да побољшају свој друштвени положај, као и положај на тржишту рада, из разлога што послодавци дају приоритет кадровима са радним искуством (*Пари*, 2009), професионално усавршавање и стицање новог радног искуства знатно утиче на повећање зарада (*Флин*, 2006).

Научници сматрају да је постшколско професионално усавршавање битан извор креирања знања. Према ауторима *Хекману*, *Локнеру* и *Тејберу* (1998), постшколско образовање чини од 30% до 50% укупног знања у модерној привреди. Млади се свакодневно суочавају са професионалним изазовима који захтевају улагање у додатно усавршавање, што доводи до ризика од сиромаштва и ограничавања животних шанси (*Томановић*, *Станојевић*, 2015).

Трећи блок истраживања докторске дисертације представља сагледавање потреба младих за радним местима и могућностима која им се нуде, као и тестирање досадашњих проналазака на тему фактора који утичу на запошљавање младих. Идентификовање очекивања новозапослених незаобилазни је део процеса запошљавања младих на територији Републике Србије. Улагање у развој младих ресурса битан је показатељ развијености једне државе (Пржуљ, 2009). Важност људског капитала истакнута је и у стратегији запошљавања (*Job Strategy*) где се наводи да је разлог високе стопе незапослености неуспех управљања људским капиталом (OECD, 2012).

Сходно резултатима анкете о ставовима младих приликом уласка на тржиште рада, као и резултатима факторске анализе долази се до следећих сазнања:

Разлике у регионима, тачније у развијености региона, утичу на миграције младих. Млади су у великој мери спремни да промене место боравка или да прихвате послове који нису у њиховој струци због недостатка одговарајућих радних места у свом окружењу. Група аутора, која је посебну пажњу посветила миграцијама и запошљавању у току свог рада, истакла је да су млади спремни да промене место боравка, тачније да мигрирају из села у градове, због већих надница које се пружају у урбанијим срединама. Међутим, велики број досељеника у градове довео је до недовољних радних места, високе стопе урбане незапослености (Харис и Годаро, 1970).

Образовање је битан фактор који утиче на младе при уласку на тржиште. Резултати анкете показују да млади деле различита мишљења у зависности од степена образовања, па је тако за младе са високим степеном образовања битно да је плата натпросечна, док за остале то не представља битан фактор при запошљавању.

Такође, младима је изузетно важно да у току радног века имају могућност да стекну нова знања и вештине које им се нуде менторингом.

Радно искуство младих као и демографски показатељи као што су пол и старост кадрова знатно утичу на њихове ставове приликом тражења посла. Нема сумње да млади кадрови због недостатка радног искуства, мишљења о начину и условима пословања стичу на основу искустава својих пријатеља или чланова породице.

Резултати анкете су показали да млађе генерације, за разлику од претходних, не сматрају да је изузетно значајно да посао буде сталан. Млади у данашње време у већој мери мењају послове, и флукутација радника је заступљенија него што је то био случај међу старијим генерацијама.

Трећим блоком истраживања долази се до закључка да фактори као што су радно окружење, менторство и образовање те економски показатељи као што је зарада утичу на запошљавање младих кадрова у Србији. Слично мишљење дели и одређена група аутора која је фокусирала своје истраживање на друштвене факторе. У раду аутора *Келија и Макгиниса* (2015) коришћен је бинарни пробит модел, при чему су у обзир узети следећи фактори: пол, године, националност, образовање и географски положај (Даблин). У истраживању се дошло до закључка да у периоду рецесије, образовање и националност знатно утичу на стопу незапослености младих. Млади у слабије развијеним регионима, посебно они других националности коју су мигрирали услед ратова или су били приморани да промене место боравка, мењају место становања и траже послове у струци у другим градовима.

8. ЗАКЉУЧАК

Дуги низ година земље ЕУ покушавају да обезбеде већи економски раст. Упркос покушајима да се то учини мерама монетарне и донекле фискалне политике, уколико се не нађе решење за укључење младих на тржиште рада, тешко се може остварити одрживи раст у будућности. Узимајући у обзир разноврсне факторе који су довели до тога да број незапослених младих лица буде велик, јасно је да је светска економска криза имала највећи утицај на приступање младих тржишту рада. Међутим, чињеница је да је незапосленост младих у Р. Србији била висока и пре кризе те да током последњих година тај тренд наставља да расте, што показује да креатори политика већ дуже време нису успели да пронађу адекватно решење за овај проблем.

Анализом резултата рада и резултата добијених на основу три блока истраживања, уочава се да на тржишту рада младих Републике Србије већ дужи низ година постоје разноврсни проблеми, и да стога надлежни државни органи треба да усмере пажњу на стратешко управљање запошљавањем младих у Р. Србији.

У докторској дисертацији издвојени су следећи закључци:

- У методолошком делу докторске дисертације формиран је модел (слика 27) који представља научни допринос докторске дисертације. Модел шематски приказује кораке који доводе до примене адекватне стратегије и који доприноси отклањању баријера при запошљавању младих кадрова у Р. Србији. Модел креиран у докторској дисертацији базиран је на јасном приказу теоријског развоја области и прегледом тржишта рада младих, док је тестиран на приказу резултата досадашњих открића спроведених у научним истраживањима, али и приказом добрих примера из праксе те применом резултата

економетријских метода којима се постижу синергетски ефекти и долази до дефинисања решења.

- За дефинисање јасније слике стања тржишта рада младих, најпре је анализиран низ друштвено-економских фактора који су издвојени у досадашњим истраживањима као примарни проблем великог броја незапослених младих лица. У докторској дисертацији, на основу прегледа досадашње литературе, издвојили су се фактори образовања, регионалних разлика као и демографских кретања који утичу на отежано запошљавање младих. Дефинисање индикатора који утичу на незапосленост младих доприноси спровођењу истраживања докторске дисертације као и тестирању постављеног модела и хипотеза истраживања.
- Резултати логистичке регресије у другом делу истраживања показују карактеристике младих као што су дужина постојећег радног стажа, пол, брачно стање, висина зараде, финансијска ситуација домаћинства и образовање највише доприносе вероватноћи да испитаник постане запослен.
- Тестирање предложеног модела и примена статистичких тестова који анализирају везе међу варијаблама, разлике између истих, као и карактеристике група и добијањем крајњих резултата долази се до сазнања да је зарада битан фактор који утиче на њихово запошљавање, што је доказано низом досадашњих истраживања на тему запошљавања младих (Павловић и сар., 2018; Бећић, 2014; Кели, 2010).

У трећем блоку истраживања приказана су ставови младих у Р. Србији приликом приступања тржишту рада:

- Не постоје фактори (издвојени у докторској дисертацији) који младима нису битни приликом тражења посла. Од једних фактора они имају већа а од других мања очекивања, па је тако за младе веома

важно да је посао безбедан те да средства за рад и могућности за напредовање буду обезбеђени свима.

- Младима је врло битно да имају обезбеђена средства и да им буду омогућени услови за сигуран посао. Задовољство кадрова је прост модел. Ако су очекивања кадрова испуњена или надмашена, они ће бити задовољни. Међутим, ако је ситуација обрнута, запослени неће бити задовољни, па ће посао потражити на другом месту (Маркуш, 2013).
- Као битан фактор за младе наводи се и запослење за стално, што везује младе за добијање потребне документације приликом испуњавања одређених процедура као што је, на пример, подизање банкарских кредита. Овакав став је у корелацији са већом потражњом за радним местима у јавном сектору. Према правним регулативама, послови у јавном сектору нуде кадровима већу сигурност него они у приватном, као и веће зараде на руководећим функцијама (Светска банка, 2015).
- За младе је од важности и обезбеђивање неформалног вида образовања, који подразумева едукацију кадрова уз додатне тренинге, курсеве, обуке итд. Улагање у тренинг и развој је компонента која доводи до запошљавања као што је доказано у истраживању докторске дисертације али и у другим истраживањима (UNESCO, 2015; Ноекле, 2012).
- Иако, резултати анкете о ставовима младих показују да младима зарада не представља битну компоненту при приступању рада, дубљом анализом уочене су разлике у одговорима у зависности нивоа образовања испитаника. Стога, младима са високим степеном образовања је од важности да је зарада натпросечна, док младим са нижем степеном образовања финансијски фактор није пресудан приликом тражења посла.

Докторска дисертација има значајан допринос – како за науку, тако и за доносиоце одлука који се баве проблемом запошљавања младих у Републици Србији.

Научни допринос огледа се у детаљној анализи досадашњих научних сазнања на тему стратешког менаџмента и тржишта рада младих. Компарацијом досадашњих научних сазнања долази се до нових која ће допринети будућим научним истраживањима из те области, то јест до верификације научног фонда.

Достигнућа добијена у докторској дисертацији имају и научну и практичну примену у реалном систему. На овај начин предлаже се одговарајући модел за стратешко управљање запошљавањем младих у Републици Србији, који ће бити од великог значаја доносиоцима одлука у тој области. Применом модела стратешког управљања економијом тржишта рада младих унапређује се начин деловања и стварања мера и акција, те тако доприноси запошљавању младих у Републици Србији.

Модел стратешког управљања у запошљавању младих, као и резултати анкете о ставовима младих при тражењу посла, биће од значаја за послодавце приликом запошљавања. Модел ће им с једне стране омогућити да спознају која очекивања млади имају од понуђача послова, док ће резултати с друге стране допринети смањењу броја незадовољних кадрова и решавању проблема одласка квалификованих радника.

У докторској дисертацији постоји неколико ограничења.

Најпре, за потребе истраживања другог и трећег блока, млади се класификују у узрасту од 15 до 30 година, из разлога што је стопа незапослености младих старости од 25 до 30 знатно виша у односу на остатак земаља из региона. Анализирањем проблема на тржишту рада

младих старости од 15 до 30 година долази се до решења која утичу на формирање модела за олакшано приступање младих тржишту рада Републике Србије.

Такође, младе посматрамо у поменутом узрасту будући да их Закон о младима (Службени гласник РС, број 50/11) и „Национална стратегија за младе за период од 2015. до 2025. године“ посматра у истој старосној групи, наводећи као разлог за то високу стопу незапослености младих старијих од 24 године, која је довела до „продужене младости“ из ралогашто млади касније завршавају са процесом образовања, касније улазе на тржиште рада и касније заснивају породицу.

Спровођењем анкете на тему „Ставови младих приликом приступања тржишту рада у Републици Србији“, за потребе трећег блока истраживања докторске дисертације, долази се до неколико ограничења. Као прво, младима старости од 15 до 30 година, према резултатима анкете, битни су сви понуђени одговори, што доводи у сумњу тачности одговора. Овакви резултати указују на то да млади немају довољно искуства у пословном свету и да ставове граде на основу ставова људи из свог окружења. И последње, већи број анкетираних испитаника чинили су млади са средњом стручном спремом, тако да анкета није у великој мери обухватила високообразовану младу популацију. Међутим, као ограничење истраживања свакако се појављује недостатак финансијских средстава за анкетирање разноликог броја испитаника.

У изради модела докторске дисертације и спровођењу истраживања као ограничење издваја се недостатак података за спровођење напреднијег истраживања. Као недостатак издваја се и то што нема довољно статистичких индикатора који показују положај младих. Републички завод за статистику не спроводи истраживања о положају младих према регионима и градовима те не обухвата старосну групу младих преко 24

године. Такође, извештај Анкете о радној снази не приказује положај младих на тржишту рада старости од 15 до 30 година, што онемогућава приказ јасније слике младих на тржишту рада РС.

Препоруке за даља истраживања су следеће:

1. Како би се добила јаснија слика утицаја фактора на запошљавање младих, неопходно је емпиријски приказати утицај екстерних фактора који утичу на запошљавање. Прегледом литературе долази се до сазнања да фактори попут међународних стратегија те законских и правних регулатива развијених земаља, миграције, технолошки и економски развој утичу на запошљавање младих. На темељима поменутих стратегија свакако се имплементирају стратегије од националног значаја и примењују примери добре праксе који би унапредили положај младих у држави.
2. С обзиром на комплексност истраживања, докторска дисертација је првенствено фокусирана на стратешку анализу и формулисање стратегије, емпиријски део истраживања односи се на анализу фактора који утичу на запошљавање младих у Републици Србији. У циљу унапређења модела стратешког управљања економијом тржишта рада младих, могуће је унапредити истраживање са фокусом на имплементацију и контролу стратегије.
3. Анализом нису обухваћени неки од економских фактора који су од значаја за запошљавање млади и који могу допринети анализи података. Такође, могуће је посматрати утицај глобализације на тржиште рада, што је свакако узроковало значајне промене у запошљавању и отежало младима са високим степеном образовања до дођу до сталног запослења.
4. Тренинг и развој су битни фактори који утичу на запошљавање младих кадрова. За потребе даљих истраживања неопходна је анализа ставова послодаваца према њиховом обучавању и додатном

усавршавању, посебно са аспекта запошљавања– како висококвалификованих, тако и нискоквалификованих радника.

5. За даљи ток истраживања могуће је спровести компаративну анализу, тачније истраживања на територији земаља у региону. Компаративном анализом долази се до конкретнијих сазнања која су важна за научни фонд.
6. Након одређеног времена требало би поновити истраживање и упоредити резултате са претходним достигнућима.

9. ЛИТЕРАТУРА

- 1) Арандаренко, М. (2006). *Мапа тржишта рада Србије. Оцена регионалних разлика и потенцијала*. Центар за високе економске студије, Београд, Србија.
- 2) Арандаренко, М. (2011). *Тржиште рада у Србији*. Економски факултет, Београд, Србија.
- 3) Бечић, М. (2014). The importance of education in the Labour market according to the Economic theory. *Економ. мисао пракса дбк.*, вол. xxiii (1), страна 213-232.
- 4) Веселиновић, П. (2014). *The reform of the public sector as the key Determinant of the transition economy of the republic of Serbia*, Економски хоризонти, Србија.
- 5) Ђуричин, Д. и Јаношевић С. (2005). *Менаџмент и стратегија*. Економски факултет, Београд, 2005;
- 6) Зубовић, Ј., Здравковић, А. и Павловић, Д. (2015). Effects of regulation on youth unemployment: evidence from European countries. *Industry, Economic Institute, Belgrade Serbia*, Vol. 43 (2), pp.129-144.
- 7) Илић, А. (2010). Зараде у јавном сектору у Србији и њихов утицај на макро стабилност и међународну конкурентност земље. *Српски економски форум*, Београд.
- 8) Јаношевић, С. (2005). *Улога и значај учења у процесу стратегијског менаџмента: Стратегијски менаџмент*. Економски факултет Суботица, Србија.
- 9) Јовановић, П. (2007). *Стратегијски менаџмент*. Висока школа за пројектни менаџмент, Зухра, Београд.
- 10) Крстић, Г. и Петровић, Д. (2011). Трансакциони трошкови и ефикасноост институција. *Facta Universitatis Economics and Organization (ФАСТА)*, вол: 4, стране 379-387.
- 11) Марјановић, Г. (2008). Теоријска схватања о утицају тржишта рада на криву агрегатне понуде, *Економски хоризонти*, вол. 10(1), стр. 5 до 24.
- 12) Марјановић, М. (2003). Потрага за неформалним образовањем; у Марјановић, М. и др.: *Неформално образовање–Невидљива снага друштва*. Београд, стр. 9-14.
- 13) Мухић, М. (2011). *Стратешко управљање пројектима*. Задужбина Андрејевић, Београд, Србија.

- 14) Мухић, М. и Обрадовић, В. (2012). Strategic turnaround management in the Serbian Government. *Serbian Project Management Journal*, Volume 2, Issue 2.
- 15) Мунитлак-Ивановић, О. (2011). *Стратегијски менаџмент*. Едуконс, Факултет за пословне економије, Сремска Каменица, Србија.
- 16) Обрадовић, В. (2010). *Модел управљања променама применом методологије пројектног менаџмента*. Докторска дисертација, Факултет организационих наука, Београд, Србија
- 17) Павићевић, М., Петровић, Д. (2015). Разлике између формалног, неформалног и информалног образовања, *Зборник радова Учитељског факултета*, вол. 9, стр. 103-113.
- 18) Павловић, Д., Домазет, И. и Лазић, М. (2018). The Impact of Education on the Youth Labour market. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 83, pages 11-18, doi:10.18052/www.scipress.com/ILSHS.83.11
- 19) Павловић, Д., Зубовић, Ј. и Здравковић, А. (2017). Youth Expectations in Job Search in Serbia. *Industry*, Economic Institute, Belgrade Serbia, Vol. 44(4), pp. 4-17.
- 20) Павловић, Р. (2000). *Тржиште рада и незапосленост као светски проблем*, Савезни завод за тржиште рада и миграције, Београд, Србија.
- 21) Петровић, Д., Михаиловић Д., Мухић М., Жаркић- Јоксимовић Н., Јашко О., Филиповић В., Обрадовић В. (2011), *Менаџмент: Савремени концепти и примена*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 332.
- 22) Петровић, Д., Мухић М. и Обрадовић В. (2008). How to achieve Organizational Goals by Strategic Project Management, *Project Management Review*, вол. 12(2), стране 4-10.
- 23) Радић, Ј. (2007). *Економија рада и социјална политика Европске Уније*. Економски факултет, Универзитет у Новом Саду, Суботица.
- 24) Сајферт, З. (2006). *Менаџмент људских ресурса, аналогија хуманог капитала*. Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михаило Пупин“, Зрењанин, Србија.
- 25) Типурић, Д. (2008). *Корпоративно управљање*. Синергија напредништво, Загреб, Хрватска.
- 26) Тодоровић, Ј. (2003). *Стратегијски и оперативни менаџмент*, Цонзит, Београд, Србија.
- 27) Томановић, С. и Станојевић, Д. (2015). *Млади у Србији: стања, опажања, веровања и нагађања*. *Freidrih Ebert Stiftung: Secons*, Група за развојну алтернативу, Београд, Србија.

- 28) Шушњар–Чакновић, В. (2013). Стратешко управљање са људским потенцијалом, Бесједа, Бања Лука, Босна и Херцеговина.
- 29) Andrews, I. (2007). *Strategic Management*. Classic edition, Palgrave Macmillan, London.
- 30) Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw Hill, New York.
- 31) Balezentis, A. and Balezentis, T. (2011). Framework of Strategic Management Model for Strategy Europe 2020: Diachronic Analysis and Proposed Guidelines, *Engineering Economics*, 22(3), 271-282.
- 32) Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17 (1), pp. 99-120.
- 33) Bean, C. & Geraghty, K. (2003). Navigating the road to KPI success. *Focus*, 5(6), 37-41.
- 34) Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where do we go for?. *Journal of Management*, vol. 32, No 6.
- 35) Becker, G. S. (1976). Altruism, egoism, and genetic fitness: Economics and sociobiology. *Journal of Economic Literature*, vol. 14(3), pp. 817-826.
- 36) Berger, J., Keuschnigg, C., Keuschnigg, M., Miess, M., Strohner, L., Winter-Ebmer, R. (2009). *Modelling of Labour Markets in the European Union – Final Report*. Study on behalf of DG EMPL of the European Commission.
- 37) Bernal-Verdugo, L., Furceri D. and Guillaume D. (2012). Labour Market Flexibility and Unemployment: New Empirical Evidence Of Statistic and Dynamic Effects. *IMF Working Paper*, WP/12/64.
- 38) Blinova, T., Bylina, S. and Rusanovsky, V. (2015). Vocational Education in the System of Determinants of Reducing Youth Unemployment: Interregional Comparasions. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, vol. 214, pp. 526-534.
- 39) Boselie, P., Brewster, C., Paauwe, J. (2009). In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Pers. Rev. Guest Editor.*, vol.38 (5), pp. 461-471.
- 40) Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, Great Britain, pp. 28
- 41) Bratton, J. and Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Macmillan Press Ltd, Great Britain.
- 42) Brown Shona L., Eisenhardt M. Kathleen, *Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos*, HBS Press, 1998.
- 43) Brown, S. and Sessions, J. G. (2004.). *Signalling and Screening*, u G. Johnes, and J. Johnes. *International Handbook on the Economics of Education*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- 44) Buble, Marin (red.); Cingula, Marijan; Dujanić, Marčelo; Dulčić, Želimir; Gonan Božac, Marli; Galetić, Lovorka; Ljubić, Franjo; Pfeifer, Sanja; Tipurić, Darko (2005.). *Strateški menadžment*. Zagreb, Sinergija.
- 45) Bukodi, E., Ebralidze, E., Schmelzer, P. and Blossfeld, H.-P. (2008). Struggling to become an insider: Does increasing flexibility at labor market entry affect early careers?, in H.-P. Blossfeld, S. Buchholz, E. Bukodi and K. Kurz (eds) *Young Workers, Globalization and the Labor Market. Comparing Early Working Life in Eleven Countries*, Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 3 27.
- 46) Cahuc, P., Carcillo, Z. and Zimmermann, K.F. (2013). The employment of the low-skilled youth in France. *IZA Policy Paper*, No 64.
- 47) Casner-Lotto, J., & Barrington, L. (2006). *Are they really ready to work? Employers' perspectives on the basic knowledge and applied skills of new entrants to the 21st century U.S. work-force*. Washington, DC: Partnership for 21st Century Skills. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED519465.pdf>
- 48) Certo, S.C. and Peter, J.P. (1991). *Strategic management*. Mc Graw-Hill, pp146-152.
- 49) Chandle, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge.
- 50) Cho, Y. and Newhouse, D. (2013). How Did the Great Recession Affect Different Types of Workers? Evidence from 17 Middle-Income Countries. *World Development*, vol. 41, pp. 31-50.
- 51) Choudhry, M. T., Marelli, E. and Signorelli, M. (2010). Youth Unemployment and the Impact of Financial Crisis. *11th bi-annual EACES Conference Tartu*, Estonia.
- 52) Chuang, Y.C. (2006). The effects of minimum wage on youth employment and unemployment in Taiwan, *Hitotsubashi Journal of Economics* Vol. 47, p. 155-167.
- 53) Coff, R., Kryscynski, D. (2011). Drilling for microfoundations of human capital-based competitive advantages. *J.Manager.*, vol. 37, pp. 1429-1443.
- 54) Cohen, M. (2012). Perciving and remembering routine action: fundamental micor-level origins. *J. Manager. Stud.*, vol. 49, pp. 1383-1388.
- 55) Cole, G.A. (1994). *Strategic management*. DP Publication, London.
- 56) Dansereau, F., Yammarino, F., Kohles, J. (1999). Multiple levels of analysis from a longitudinal perspective: some implications for theory building. *Acad. Manage. Rev.*, vol. 24, pp. 346-357.
- 57) Demidova, O., Marelli, E. and Signorelli, M. (2015). Youth labour market performances in the Russia and Italian regions. *Economic systems*, vol. 39, pg. 43-58.

- 58) Dess, Lumpkin and Eisner (2007). *Strategijski menadžment*. Data status, Beograd, Srbija.
- 59) Ehrenberg, R. and Smith, S. (2006). *Modern Labour Economics: Theory and Policy*. Addison Wesley.
- 60) Felin, T., Hesterly, W. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Acad. Manage. Rev.* 32, pp. 195-218.
- 61) Felin, T., Zenger, T., Tomsik, J. (2009). The knowledge economy: emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital. *Hum. Resour. Manage.* 48, pp. 555-570.
- 62) Flinn, C.J. (2006). Minimum wage effects on labor market outcomes under search, matching, and endogenous contact rates. *Econometrical*, 74, 1013-1062.
- 63) Fombrun, C., Tichy N. M., Devanna, M. A (1984). *Strategic Human Resource*. New York: Wiley.
- 64) Foss, N. (2009). Alternative research strategies in the knowledge movement. From macro bias to micro-foundations and multilevel explanation. *Eur. Manage. Rev.* 6, pp.16-28.
- 65) Fulgosi, A., 1988: *Faktorska analiza, Školska knjiga*, Zagreb, Hrvatska.
- 66) Furrer, O., Thomas, H.A. and Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews* 10 (1), 1-23.
- 67) Galgóczi, B., Leschke, J. & Watt, A. (Eds.). (2012). *EU migration and labour markets in troubled times: Skills mismatch, return and policy responses*. Aldershot, UK: Ashgate.
- 68) Gangl, M. (2002). Changing labour markets and early career outcomes: Labour market entry in Europe over the past decade'. *Work, Employment and Society* vol. 16, pp. 67-90.
- 69) Gannon, J.M., Roper, A. and Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 47, pp. 65-75.
- 70) Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: rethinking the microfoundations of capabilities development. *Org. Sci.* 16, pp. 599-617.
- 71) Glueck, W. (1980). *Strategic Management and Business Policy*. McGraw-Hall, New York, 1980.
- 72) Gorry, A. (2013). Minimum wages and youth unemployment. *European Economics Review* Vol. 64, pp. 57-75.
- 73) Grant, R. (2007) *Contemporary Strategy Analysis*. VI edition, Blackwell Publishing, Oxford.

- 74) Griffin, J. (2004). Developing strategic KPIs for your BPM system. *DM Review*, 14 (10), 70.
- 75) Groot, L. and Hoek, A. (2000). *Job Competition in the Dutch Labour Market*, u L.Borghans i A. de Grip (ur.), *The Overeducated Worker? The Economics of Skill Utilization*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 76) Guerras-Martin, L.A., Ronda-Pupo, G.A. (2013). Strategic managementjournal. In: Augier, M., Teece, D.J. (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Plgrave Macmillan, Houndmills.
- 77) Hambrick, D.C. and Chen, M.J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* 28, p. 935-955.
- 78) Harris, J.R. and Todaro, M.P. (1970). Unemployment and development: a two-sector analysis. *American economic review*, vol 60(2), pp. 126-142.
- 79) Heckman, J., Lecher L. and Tabor C. (1998). Explaining Rising Wage Inequality, Explorations With a Dynamic General Equilibrium Model of Earnings with Heterogeneous Agents. *Review of Economic Dynamics*, vol 1.
- 80) Hill, C., Jones G., (1989), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin
- 81) Hitt, M., Beamish, P., Jacson, S. and Mathieu, J. (2007). Building theoretical and empirical bridges levels: multilevel research in management. *Acad.Manage. J* vol. 50, pp. 1385-1399.
- 82) Hodgkinson, G. and Healey, M. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in startegic management. *Strategic Management*, vol. 32, pp. 723-744.
- 83) Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. and Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management* 25(3), 417-456.
- 84) Isengard, B. (2003). Youth unemployment: Individual risk factors and institutional determinants. A case study of German and the United Kingdom, *J. Youth Stud*, 6(4), 357-376.
- 85) Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- 86) Johnson, G., Scholes, K., and Whittington (2005), R. *Exploring Corprate Strategy*. 7th ed., Prentice Hall, Harlow.
- 87) Kahanec, M., & Fabo, B. (2013). Migration strategies of crisis- stricken youth in an enlarged European Union. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 19, 365-380.

- 88) Kelly, B. (2010). *Људски капитал: како оно што знате обликује ваш живот*. Завод за уџбенике, Београд, Србија.
- 89) Kelly, E. and McGuinness, S. (2015). Impact of the Great Recession on unemployed and NEET individual's labor market transitions in Ireland. *Economic Systems*, Vol. 35, p. 59-71.
- 90) Keřkovský, M. and Vykupěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. CH Beck ProPraxi, Czech Republic.
- 91) Klein, K. and Kozłowski, S. (2000). *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*. Jossey-Bass, San Francisco.
- 92) Kotter, Dž. P., (1998). *Vodjenje promene*. Zelnid, Beograd.
- 93) Lange, M., Gesthuize M. and Wolbers M. (2015). Youth labour market integration across Europe. *European Societies*, vol.16 (2), pp 194-212, DOI: 10.1080/14616696.2013.821621
- 94) Leonard-Barton, D. (1995). *Well springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 95) Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- 96) Li, M. L. (2006). High school completion and future youth unemployment: New evidence from high school and beyond. *Journal of Applied Econometrics*, (21), pp. 23-53. Management. E-knjžara: Wiley.com
- 97) Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*, Prentices Hall, Harlow.
- 98) Marelli, E., Patuelli, R. and Signorelli, M. (2012). Regional unemployment in the EU before and after the global crisis. *Post-Communist Economies*, vol. 24, pp. 155-175.
- 99) Marginean, S. (2014). Youth unemployment in Romania: Post-Crisis Challenges. *21st International Economic Conference, IECS 2014, Procedia Economics and Finance Vol. 16*, p. 613-620.
- 100) Marler, J.H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. In: *Academy of Management Perspectives Symposium*, May, 6-11.
- 101) Mascherini, M. (2012). *Youth guarantee: Experiences from Finland and Sweden*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- 102) McGuinness, S., Bergin, A., & Whelan, A. (2015). *A comparative time series analysis of overeducation in Europe: Is there a common policy approach?* (STYLE Working Papers, STYLE-WP 02/2015; CROME, University of Brighton). Retrieved from <http://www.style-research.eu/publications>
- 103) Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience and Earnings*. New York: National Bureau of Economic Research.

- 104) Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (2005). *Strategic Safari*. Free Press, New York, USA.
- 105) Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Harvard Business Review, vol. 65, Issue 4, p 66-75.
- 106) Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic management journal*, vol. 11, pp. 171-195.
- 107) Molina-Azorín, J.F. (2014). Microfoundations of strategic management: toward micro-macro research in the resource-based theory. *Business Research Quarterly* 17 (2), <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2014.01.001>.
- 108) Mrnjavac, Ž. (1996). *Mjerenje nezaposlenosti*. Split: Ekonomski fakultet.
- 109) Noekle, C. (2012). Educational Expansion, Technological Change and Youth Unemployment." Unpublished Manuscript. North M. "Data mining for the Masses." A global text Project Book.
- 110) O'Reilly J, Eichhorst W, Gabos A, Hadjivassiliou K, Kurakova L, Lain D, Lesckhe J, McGuinness S, Nazio T, Ortlieb R, Russell H, Villa P. (2015). Five Characteristics of Youth Unemployment in Europe: Flexibility, Education, Migration, Family Legacies, and EU Policy. *SAGE Open*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177%2F2158244015574962>
- 111) Parey, M., (2009). *Vocational Schooling versus Apprenticeship Training*. Unpublished manuscript. <http://www.webmeets.com/files/papers>
- 112) Pearce, J. and Robinson, R. (2007). *Strategic management: Formulation, Implementation and Control*. McGraw-Hill, New York.
- 113) Pennington, D.C. (2001). *Osnove socijalne psihologije*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- 114) Ployhart, R., Moliterno, T. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Acad. Manage. Rev.* 36, pp. 127-150.
- 115) Pollmann-Schult, M. (2005). Crowding-out of unskilled workers in the business cycle: Evidence from West Germany, *European Sociological Review* 21: 467-80.
- 116) Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. New York.
- 117) Potocnik, D., Ilisin, V., (2008). Profesionalne i životne aspiracije studenata Zagrebačkoga sveučilišta, *Socijologija i prostor* Vol. 46, strane 294-309.
- 118) Powell, T.C., Lovallo D. and Fox C.G. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal* 32, 1369--1382.
- 119) Psacharopoulos, G. (2009). Returns to investment in higher education: a European survey, Higher Education Funding Reform Project, European Commission.
- 120) Quintini, G. (2011). *Over-qualified or over-skilled: A review of the existing literature* (OECD Social, Employment and Migration Working Paper No.

- 121). Paris, France: Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- 121) Refrigeri, L. and Aleandri, G., (2013). Educational policies and youth unemployment, The 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, Social and Behavioral Sciences Vol. 93, p. 1263 – 1268.
- 122) Rosen, S., (1972). Learning and experience in the labor market. *The Journal of Human Resources*, 7 (3), 326–342
- 123) Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy*. In: Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D.(Eds.), *Fundamental issues in strategy*. A research agenda. Harvard Business School Press. Boston, pp 9-47.
- 124) Schreiber, J.B., Nora, a., Stage, F.K., Barlow, E.A. and King, J. (2006). Reporting structural equation modelling and confirmatory factor analysis results: a Review, *the Journal of educational research*, vol. 99(6), pp. 323-338
- 125) Snell, S. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effects of Administrative Information. *Academy of Management Journal* 35, vol. 12, pp. 35-42.
- 126) Spence, M. (1973). Job Market Signalling, *Quarterly Journal of Economics*,
- 127) Thomas, A. and Ramaswamy, K. (1996). *Matching Managers to Strategy: further tests of the Miles and Snow Typology*. *British Journal of Management*, Vol 7
- 128) Thomson, A.A, Strinklend, A.J. and Gemble, A.J. (2000). *Стратешки менаџмент: у потрази за конкурентском предношћу*, Мате, Загреб.
- 129) Thurow, L. C. (1975). *Generating Inequality: Mechanism of Distribution in the US Economy*. New York: Basic Books.
- 130) Vasile, V. (2012). Crisis Impact on Employment and Mobility Model of the Romanian University Graduates. *Procedia Economics and Finance*, pp. 315-324.
- 131) Verbeke, P. and Kenworthy A. (2015). The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing. vol. 7(3), pp. 355 -374.
- 132) Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 171-180.
- 133) Wheelen, T. and Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall, New Jersey.
- 134) Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets. Relational Contracting*. Free Press, New York.

- 135) Wolbers, M. H. J. (2007). Patterns of labour market entry. A comparative perspective on school-to work transitions in 11 European countries, *Acta Sociologica* 50: 189-210.
- 136) Zaharie, M., Osoian, C. and Opre, A. (2011). Can we rely on education? an approach on graduates' employment for improving university quality. In: Chova, L. G., Belenguer, D. M. and Martinez, A. L. (eds.) *Edulearn11: 3rd International Conference on Education and New Learning Technologies*.

Интернет линкови

1. Дунавска стратегија (2016). Преузето са <http://eu-projekti.rs/tag/dunavska-strategija>
2. Европска комисија (2014). Преузето са <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
3. Европска комисија (2015). Преузето са <http://errp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
4. Европска комисија (2015). *Youth in Europe*. Преузето са http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Youth_in_Europe Evidence from Vacancy Data – Unpublished manuscript.
5. Европска комисија (2016), Стратешки план од 2016 до 2020, Преузето са https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-empl_march2016_en.pdf
6. Европска комисија (2018). *Jobs growth and investment*. Преузето са https://ec.europa.eu/commission/priorities/jobs-growth-and-investment_en
7. Европски парламент (2017). Преузето са [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/607332/IPOL_IDA\(2017\)607332_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/607332/IPOL_IDA(2017)607332_EN.pdf).
8. Закон о запошљавању и осигурању за стечај незапослености. Службени гласник број 36/2009, 88/2010, 38/2015, 113/2017 и 113/2017 – др. закон, Цекос ИН, Београд, Србија.
9. Закон о младима (2011). Службени гласник РС бр. 50/2011. Преузето са http://www.mos.gov.rs/wp-content/uploads/2014/04/Zakon_o_mladima.pdf
10. Закон о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору. Службени гласник Р. Србије бр. 68/2015 и 81/2016 оус. Преузето са <http://www.suk.gov.rs/dotAsset/18373.pdf>

11. Закону о Влади. Службени гласник РС бр. 55/05, 71/05 – исправка, 101/07, 65/08, 16/11, 68/12 – УС, 72/12, 7/14 – УС и 44/14. Преузето са [http://www.uzzpro.gov.rs/doc/zakoni/Zakon%20o%20Vladi%20\(nezvani%20preciscen%20tekst\).pdf](http://www.uzzpro.gov.rs/doc/zakoni/Zakon%20o%20Vladi%20(nezvani%20preciscen%20tekst).pdf)
12. Међународна организација рада (2013) *Global Employment Trend for Youth 2013: A generation at risk*. ILO Geneva: ISBN 978-83-7947-024-2, PP94-115.
13. Међународна организација рада (2016). База података Преузето са <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>
14. Међународна организација рада (2017). База података. Преузето са http://www.ilo.org/ilostat/faces/help_home/data_by_subject/subject-details
15. Међународна организација рада, статистика (2015). База података. Преузето са <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>
16. Међународни монетарни фонд (2014). *Euro area policies, Country Report No. 14/199*, Washington, D.C. Преузето са <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14199.pdf>
17. Министарство омладине и спорта (2016). Преузето са <http://www.mos.gov.rs/wp-content/uploads/download-manager-files/NAD2014-Final.pdf>
18. Национална служба за запошљавање(2015). Национална стратегија запошљавања. Преузето са http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/0/302_nacionalna_strategija_za_posljavanja_2011-2020.pdf
19. Националне службе за запошљавање (2015). Анкета послодаваца. Преузето са http://www.nsz.gov.rs/live/dokumenti/anketa_poslodavaca.cid25684
20. Националне службе за запошљавање (2016). Анкета послодаваца. Преузето са http://www.nsz.gov.rs/live/dokumenti/anketa_poslodavaca.cid25684
21. Националне службе за запошљавање (2017). Анкета послодаваца. Преузето са http://www.nsz.gov.rs/live/dokumenti/anketa_poslodavaca.cid25684
22. Републички завод за статистику (2014). Анкета о радној снази Преузето са <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=27>
23. Републички завод за статистику (2015). Анкета о радној снази Преузето са <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=27>
24. Републички завод за статистику (2016). Анкета о радној снази Преузето са <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=27>

25. Републички завод за статистику, (2015). Попис становништа. Преузето са <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/Popis2011/Knjiga20.pdf>
26. Републички завод за статистику(2017). Анкета о радној снази. Преузето са <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=27>
27. Светска Банка, *Statistics World Bank* (2015). Преузето са <http://data.worldbank.org/country/serbia>
28. Секретаријат за јавне политике Републике Србије (2015). Преузето са <http://www.gs.gov.rs/lat/strategije-vs.html>
29. Србија и Агенда 2030 (2017). ГИЗ и Влада Републике Србије, Секретаријат за јавне политике, Преузето са <https://rsjp.gov.rs/wp-content/uploads/2017/11/Agenda-UN-2030.pdf>
30. Тематски фокус: Млади на тржишту рада у Републици Србији, Тим за социјално укључивање и смањење од сиромаштва (2018). Преузето са <http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wp-content/uploads/2018/11/Tematski-fokus-Mladi-na-trzistu-rada.pdf>
31. Уједињене нације (2017). Преузето са <https://population.un.org/wpp/General/DefinitionRegions.aspx>
32. *INS* (2014). Институт за статистику Румуније. Преузето са http://www.insse.ro/cms/files/publicatii/pliante%20statistice/Migratia_internationala_a_Romaniei_n.pdf
33. *PWC Report, Global Innovation 1000 study* (2018). Преузето са <https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000#GlobalKeyFindingsTabs1>
34. UNESCO, *Higher education* 2015. Преузето са <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/post-2015-indicators.aspx>

ПРИЛОГ 1. АНКЕТА СТАВОВИ МЛАДИХ ПРИ ПРИСТУПАЊУ ТРЖИШТУ РАДА

P1	Датум рођења				
P2	Који је Ваш тренутни статус	Запослен 1	Незапослен 2	Неактиван 3	Друго 4
P3	Који је Ваш највиши степен образовања	Без школе 1	Основна школа 2	Средња школа 3	Факултет и више 4
P4	Да ли тренутно похађате школу	Да 1	Не 2		
P5	Коју школу тренутно похађате?	Без школе 1	Основна школа 2	Средња школа 3	Факултет и више 4

Молимо Вас да оцените ниво значајности следећих питања, у оној мери у којој су вам битни за посао:

У којој мери Вам је битно:	Врло битно	Битно	Без става	Небитно	Врло небитно
Да је обезбеђена обука на послу	1	2	3	4	5
Да је запослење за стално	1	2	3	4	5
Да је посао динамичан	1	2	3	4	5
Да се подржава изношење идеја и примедби надређеном	1	2	3	4	5
Да имате обезбеђеног ментора на послу	1	2	3	4	5
Да су јасне обавезе запослених	1	2	3	4	5
Да посао не утиче на приватан живот	1	2	3	4	5
Да су руководиоци високообразовани	1	2	3	4	5
Да постоји организовано годишње дружење на послу	1	2	3	4	5

Да добијате информације о квалитету свог рада	1	2	3	4	5
Да се подржава тимски рад	1	2	3	4	5
Да је зарада надпросечна	1	2	3	4	5
Д постоје додаци на зараду	1	2	3	4	5
Да су обезбеђена средства за рад	1	2	3	4	5
Да је посао безбедан (физички)	1	2	3	4	5
Да је напредовање доступно свима	1	2	3	4	5

	Сигурно да	Можда	Не знам	Не верујем	Сигурно не
Како оцењујете могућност да се запослите у наредних шест месеци?	1	2	3	4	5
Да ли је висина зараде најбитнији фактор у одлици о прихватању посла?	1	2	3	4	5
Да ли сте спремни због запослења да промените место боравка?	1	2	3	4	5
Да ли би прихватили посао који Вам није у струци?	1	2	3	4	5

ПРИЛОГ 2. АНКЕТА О РАДНОЈ СНАЗИ

а) Питања која се односе на испитанике који су у моменту анкетирања обављали неку активност која се може окарактерисати као запосленост.

1. Да ли сте у току посматране седмице обављали било какав посао за плату или профит (у готовини, роби или услугама) у трајању од најмање једног сата (укључујући и рад на породичном имању/предузећу)?

2. Да ли сте у току посматране седмице утрошили време у процесу започињања властитог бизниса, професионалне праксе или у оснивању фарме од које би ваше домаћинство могло имати приход (у готовини, роби или врсти услуге) или сте градили кућу за продају?

3. Да ли сте у току посматране седмице обављали неки неплаћени посао у предузећу, у оквиру професионалне праксе или на пољопривредном имању које је у власништву неког од чланова ваше породице, а на којем он (власник) остварује плату или профит?

4. Да ли сте у току посматране седмице били ангажовани у пољопривредној производњи (на свом или туђем имању) и/или се бавили рибарством, ловом, сакупљањем производа као што су: пужеви, печурке, огрев, биљке и сл.?

б) Питања која се односе на испитанике који су у моменту анкетирања били привремено одсутни, али генерално обављају неку активност која се може окарактерисати као запосленост.

5. Да ли имате властити бизнис, пољопривредно имање или професионалну праксу са које сте били одсутни током целе посматране седмице и на коју се намеравате вратити?

6. Да ли имате неки посао на којем примате плату, а са којег сте били одсутни током целе посматране седмице?

7. Да ли имате неплаћени посао код послодавца (у производној, услужној или пољопривредној делатности) која је у власништву неког од чланова вашег домаћинства, а са којег сте били одсутни током целе посматране седмице?

8. Укупно трајање одсуства (време од последњег дана када сте радили до планираног повратка на посао) – ако је одговор “три месеца или краће”

9. Зашто нисте радили у току посматране седмице? – ако је одговор “одсуство или привремени прекид радног уговора на иницијативу послодавца”.

БИОГРАФИЈА АУТОРА

Кандидат Дејана Павловић рођена је 30. децембра 1985. године. У Београду је завршила основну школу и Десету београдску гимназију „Михајло Пупин“. Дипломирала је у новембру 2008. године на Факултету организационих наука, на Одсеку за менаџмент. У току студија, тачније школске 2005/2006. и 2006/2007. године била је стипендиста Универзитета у Београду фонда „Милана Стевановића Смедеревца и супруге Даринке“. У току 2009. године уписала је мастер студије на Факултету организационих наука на смеру Организација пословних система, и успешно одбранила мастер рад у јануару 2011. године са просечном оценом 9,23. Школске 2012/2013. постаје кандидат докторских студија на матичном факултету на Одсеку за менаџмент и информационе системе. Дејана Павловић је положила све испите прописане планом и програмом докторских студија и финализовала докторску дисертацију на тему „Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих“ под менторством др Владимира Обрадовића.

Од јануара 2013. године до јуна 2015. године била је ангажована на Економском институту, где је стекла звање истраживач сарадник.

Од јуна 2015. године ради на Институту економских наука у Београду, где је ангажована на макропројекту Министарства просвете, науке и технолошког развоја број 179001 под називом „Организациона и информатичка подршка систему управљања квалитетом као кључним фактором повећања конкурентности наших предузећа и њиховог бржег изласка на светско и ЕУ тржиште“. Објавила је више од 30 научних радова из области стратешког менаџмента и економије рада. Од 2018. године је ангажована као секретар научног часописа, Женско предузетништво и образовање.

Поседује активно знање енглеског и основно знање италијанског језика.

Одабрани објављени радови

1. Hernaus Tomislav, Pavlovic Dejana i Klindzic Maja (2018). Organizational career management practices: the role of the relationship between HRM and trade unions, Employee Relations, <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0035>, IF 1,66.
2. Pavlovic Dejana, Domazet Ivana i Lazic Milena (2018). The impact of education on the Youth labour Market in Serbia, International letters of social and humanistic sciences, Vol. 83, pp. 11-18. doi 10.18052/www.scipress.com/ILSHS.83.11
3. Pavlovic Dejana, Zubovic Jovan i Vladimir Obradovic (2017). Relationship of the Youth Unemployment and Determinants of the Labour Market in the Balkan Countries, Industry, Vol. 45 (4), pp. 153-166. doi 10.5937/industrija45-15155
4. Zubovic Jovana, Zdravkovic Aleksandar i Pavlovic Dejana (2015) Effects of regulation on youth unemployment evidence from European Countries, Industry, Vol. 43 (2), pp. 129-144. doi 10.5937/industrija43-8488
5. Pavlovic Dejana i Ljumovic Isidora (2016). Competitiveness Index Analysis: is Investing in Young People Important for Achieving National Competitiveness?, Economic Analysis, vol. 49 (1/2), pp 24-35. ISSN: 1821-2573
6. Pavlović Dejana, Đukić Mihajlo, i Bodroža Duško (2017). Youth unemployment in Serbia: strategic framework, analysis and perspectives. *European Project Management Journal*, vol. 7, no. 2, str. 67-73,
7. Ljumović Isidora i Pavlović Dejana (2016). Izvori finansiranja aktivnosti u oblasti zastite zivotne sredine, *Ecologica*, vol. 23, no. 84, стр. 727-730.

8. Lukić Marija, Matić Ivan, Čudanov Mladen i Pavlović Dejana (2016). ИКТ као посредник веза умрежавања и цитирања у научном публиковању = ICT as an intermediary between networking and citation in scientific publishing. *Info M*, vol. 58, str. 26-30.
9. Pavlović Dejana i Ljumović Isidora (2016). Prospects and Challenges for Female Leaders from the Balkans. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*, br. 1/2, str. 58-75.
10. Pavlović Dejana i Ljumović Isidora (2016). Competitiveness Index Analysis: Is Investing in Young People Important for Achieving National Competitiveness?. *Economic Analysis*, vol. 49, br. 1/2, str. 24-35.
11. Lukić Marija, Čudanov Mladen, Matić Ivan, Pavlović Dejana i Gheorghe Savoiu (2014). Organizational and social network measures and research citations. *Econophysics, sociophysics and other multidisciplinary sciences journal (ESMSJ)*, vol. 4, no. 2, str. 9-12.
12. Pavlović Dejana, Reljić Marija i Jaćimović Sonja (2014). Application of data mining in direct marketing in banking sector. *Industrija*, vol. 42, no. 1, str. 189-201.

Пројекти

Анализа правних и економских аспеката примене принципа “загађивач плаћа” (накнада за заштиту животне средине) са упоредним приказом политика у ЕУ, Србији и изабраним земљама, Институт економских наука, Београд, јануар 2018- јул 2018.

Годишња евалуација спровођења Националне стратегије за младе, Институт економских наука, Београд, 2017.

Стратегија пољопривредног и руралног развоја града Новог Сада у периоду од 2018-2022, Институт економских наука, Београд, 2017.

Strengthening the Serbian statistical system by upgrading methodologies and standards and by appliance of good practice- Development of pension expenditure projections as a share of GDP, Институт економских наука Београд, 2017.

Defining standards of annual publications of SILC indicators and preparation of it, Институт економских наука Београд, 2016.

Изјава о ауторству

Име и презиме аутора **Дејана Павловић**

Број индекса **5035/2012**

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду, _____

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора **Дејана Павловић**

Број индекса **_5035/2012**

Студијски програм **Информациони системи и менаџмент**

Наслов рада **Модел стратешког управљања економијом тржишта рада
младих**

Ментор **др Владимир Обрадовић**

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис аутора

У Београду, _____

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Модел стратешког управљања економијом тржишта рада младих
која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.
Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

Потпис аутора

У Београду, _____

- 1. Ауторство.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
- 2. Ауторство – некомерцијално.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
- 3. Ауторство – некомерцијално – без прерада.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
- 4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
- 5. Ауторство – без прерада.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
- 6. Ауторство – делити под истим условима.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.