

## DEMOGRAFSKE PROMENE U POLU I STAROSTI STANOVNIŠTVA I NJIHOV UTICAJ NA SAVREMENO POSLOVNO OKRUŽENJE U SRBIJI

*Nemanja Berber\**, Ekonomski fakultet, Subotica

*Tatjana Đurić Kuzmanović*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

**Sažetak:** Demografske promene su uslovljene različitim impulsima - ekonomskim, političkim, ekološkim, zdravstvenim, migratornim itd. Demografske promene, posmatrane kroz promene u polu i starosti stanovništva, u velikoj meri utiču na menjanje poslovnog okruženja i poslovanja u savremenim organizacijama. Nekadašnje organizacione strukture, pravila biznisa, norme ponašanja, procesi rada i ponašanje ljudi više nisu adekvatni, odnosno, ne mogu da se automatski implementiraju u novim uslovima. Da bi se društvo, države i poslovne organizacije pripremile na novonastalu situaciju, bitno je istražiti i upoznati kakve promene se dešavaju i kakav uticaj one mogu da imaju na poslovno okruženje na različitim nivoima poslovnog upravljanja. Cilj ovog rada jeste da istraži najznačajnije promene koje se dešavaju u poslovnom okruženju u pogledu struktura stanovništva prema polu i starosti i da objasni najznačajnije uticaje koje te promene mogu imati na globalnom, nacionalnom i organizacionom nivou. Autori su posebnu pažnju posvetili analizi dugoročnih, strukturnih promena, njihovih uticaja na organizacionom nivou i načina kako organizacije mogu da menjaju svoje poslovne i upravljačke strukture i procese u funkciji boljeg upravljanja novim kontingentom radne snage.

**Ključne reči:** demografske promene, pol, starost, poslovno okruženje, menadžment, Srbija

---

\* berber@ef.uns.ac.rs

## DEMOGRAPHIC CHANGES IN GENDER AND AGE OF POPULATION AND THEIR IMPACT ON CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT IN SERBIA

**Abstract:** *Demographic changes are caused by different factors - economic, political, environmental, health, migration, etc. Demographic changes, observed through changes in gender and age of the population, largely affect changes of the business environment and work in modern organizations. The former organizational structure, business rules, norms of behaviour, work processes and behaviour of people are no longer adequate, that is, they cannot be automatically implemented in the new conditions. In order to prepare societies, states and business organizations for this new situation, it is important to explore and become familiar with the changes that are happening and with possible impact they could have on the business surrounding on particular levels of management. The aim of this paper is to explore the most significant changes that have occurred in business surroundings in terms of population by sex and age, and to explain the most important possible impacts of these changes on a global, national and organizational level. The authors have paid special attention to the analysis of long term structural changes, these impacts at the organizational level, and how organizations can change their structures and processes to more successfully manage the new workforce contingent.*

**Key words:** *demographic changes, sex, age, business environment, management, Serbia*

**JEL classification:** *J11, J21*

### 1. UVOD

Ljudi, kao osnovni pokretač u svim društvenim procesima, pa tako i u promenama koje se dešavaju u poslovnom okruženju, menjaju se tokom vremena - menja se njihova kvantitativna, ali i kvalitativna komponenta. Kvantitativna u smislu broja i strukture (starosne, polne, etničke, nacionalne) stanovništva, a kvalitativna u pogledu nivoa obrazovanja, interesovanja, zanimanja, stila života i slično. Ovakve promene mogu imati značajne implikacije na savremeno poslovno okruženje koje obuhvata sve spoljašnje uticaje koji determinišu sadašnje ili buduće aktivnosti organizacije (Kew, Stredwick, 2008: 4), odnosno širok spektar uticaja, ekonomskih, demografskih, socijalnih, političkih, pravnih, tehnoloških itd, koji utiču na poslovne aktivnosti na različite načine i koji mogu ugroziti ne samo proces transformacije, već i

proces sticanja resursa i stvaranja i potrošnje output-a (Worthington & Britton, 2006: 5).

Demografski procesi postaju početkom 21. veka sve kompleksniji, ukrštajući se sa postojećim i novim ekonomskim, političkim i društvenim promenama. Brojne reperkusije ovih procesa se multipliciraju u svim oblastima života žena i muškaraca: od ekološke degradacije, pojave novih bolesti, političke i ekonomske nestabilnosti, klimatskih promena, nezaposlenosti, siromaštva, gladi, globalnih migracija itd. Povećavaju se i usložnjavaju globalni demografski izazovi i manifestuju se kroz rastuće demografske protivrečnosti - ekspanziju stanovništva u nerazvijenim delovima sveta na jednoj, i depopulaciju u razvijenim delovima sveta, na drugoj strani (Spasovski & Šantić, 2011: 8). Upravo iz navednih razloga, ali i na temelju, u literaturi odavno uočene, povezanosti između demografskih promena i ekonomskog razvoja (Zhang et al, 2015: 170), autori ovog rada istražuju načine na koje savremene promene u strukturi radne snage utiču na poslovno okruženje i funkcionisanje organizacija u Srbiji.

U ovom radu prvenstveno se istražuje i objašnjava uticaj onih strukturnih demografskih promena koje se tiču pola i starosti stanovništva i analizira se njihov značaj i mogući uticaj na poslovno upravljanje u Srbiji na sledećih nekoliko nivoa poslovnog okruženja: globalno, okruženje na nivou države i interno, organizaciono. Posebna pažnja je usmerena na analizu mogućih odgovora koje menadžeri u Srbiji mogu da ponude u odgovoru na promene u strukturi radne snage, kao jednom od glavnih izazova savremenog doba.

## **2. DEMOGRAFIJA I STRUKTURNE PROMENE STANOVNIŠTVA**

Demografija, kao nauka koja se bavi proučavanjem stanovništva, kako u smislu njegove ukupne veličine, tako i strukture i najznačajnijih karakteristika, prema novijoj literaturi (Hickes Lundquist, Anderton & Yaukey, 2015: 2) pre svega, istražuje njegove sledeće dimenzije: veličinu i strukturu, prema različitim kriterijumima (godine starosti, etničko poreklo, pol, bračni status, nivo obrazovanja, regionalnu rasprostranjenost i dr), dinamične životne procese koji menjaju postojeću strukturu stanovništva (rađanje, umiranje, migracije, brak i slično) i povezanost između promena strukture stanovništva i šireg društvenog i fizičkog okruženja.

Sa poslovne tačke gledišta, ključne demografske oblasti koje su od interesa za analizu poslovnog okruženja uključuju: starosnu strukturu stanovništva, polnu strukturu, geografsku distribuciju stanovništva i tendenciju promena ovih veličina i struktura tokom vremena. Demografske promene mogu imati važne

ekonomske implikacije na ponudu i tražnju u svakoj ekonomiji i za sve tipove organizacija (Worthington & Britton, 2006: 121). Stoga se, tokom razvoja nauke o stanovništvu, iznedrila i nova disciplina, poslovna demografija, koja se prevashodno bavi izučavanjem međusobnog odnosa i uticaja koji se uspostavljaju između demografskih promena i onih promena koje se dešavaju u poslovnom okruženju i ponašanju. Tako autori Pol i Thomas (1997: 1-2) u svojoj knjizi „Demography for Business Decision Making“, poslovnu demografiju definišu kao primenu sadržaja i metoda demografije na poslovne probleme i mogućnosti. Poslovna demografija obuhvata istraživanje načina na koje demografske varijable, kao što su starost, stepen obrazovanja, zaposlenost i zanimanja, utiču na poslovno ponašanje pojedinca ili organizacije, i kako agregatne veličine ovih demografskih varijabli i njihove projekcije utiču na poslovno okruženje u celini i na proces poslovnog odlučivanja. Osnovni cilj posmatranja demografskih varijabli u poslovnoj demografiji jeste sticanje informacija za proces donošenja adekvatnih poslovnih i upravljačkih odluka.

## 2.1. VELIČINA, RAST I STRUKTURA SVETSKOG STANOVNIŠTVA PO SVETSKIM REGIONIMA

Veličina stanovništva odnosi se na ukupan broj stanovnika u jednoj zemlji, regiji, državi, na planeti. Procena Ujedinjenih nacija (Tabela 1) jeste da je ukupan broj svetske populacije 2015. iznosio oko 7,4 milijarde stanovnika. U Aziji je skoncentrisano oko 60% svetske populacije (4,4 milijarde), 16% u Africi (1,2 milijarde), 10% u Evropi (738 miliona), 9% u Latinskoj Americi i Karibima (634 miliona), a preostalih 5% u Severnoj Americi (358 miliona) i Okeaniji (39 miliona). Kina sa 1,4 milijarde i Indija sa 1,3 milijarde stanovnika dve su najveće zemlje sveta, koji čine 19% i 18% svetske populacije (Department of Economic and Social Affairs, United Nations, 2015: 1).

Tabela 1

*Projekcije rasta svetske populacije 2015-2100*

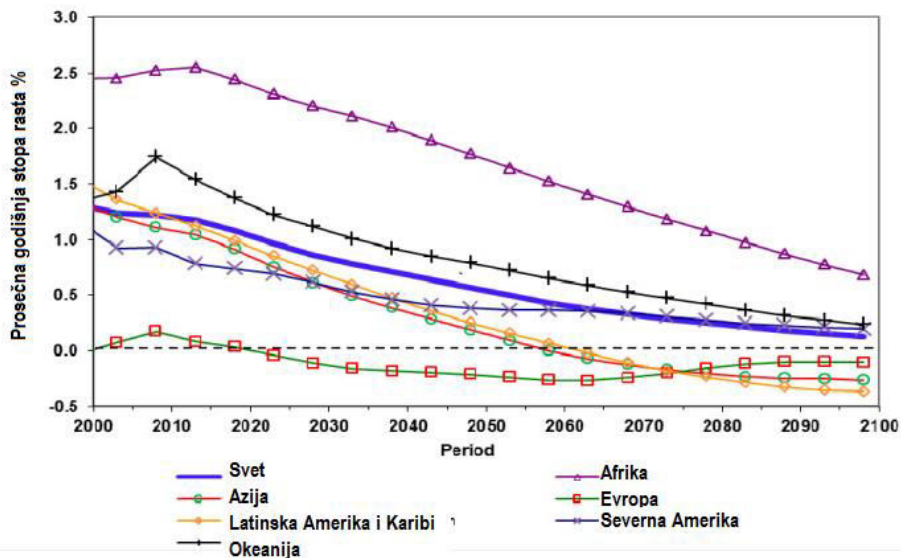
Svetska populacija (u milionima stanovnika)				
Regioni	2015	2030	2050	2100
Svet ukupno	7 349	8 501	9 725	11 213
Afrika	1 186	1 679	2 478	4 387
Azija	4 393	4 923	5 267	4 889
Evropa	738	734	707	646
Latinska Amerika i Karibi	634	721	784	721
Severna Amerika	358	396	433	500
Okeanija	39	47	57	71

*Napomena.* Preuzeto od *Department of Economic and Social Affairs, United Nations, 2015.*

Svetska populacija danas nastavlja da raste, iako sporije nego u prošlosti, te će se, prema projekcijama, u narednih 15 godina povećati za više od milijardu ljudi i dostići broj od oko 8,5 milijardi u 2030, potom 9,7 milijardi u 2050. i 11,2 milijarde do 2100. godine. Kao i sa bilo kojom vrstom projekcije, postoji određeni stepen neizvesnosti u vezi sa prikazanom projekcijom rasta stanovništva. Rezultati projekcija stanovništva prikazanih u Tabeli 1 zasnivaju se na projekciji tzv. „srednje varijante“, koja podrazumeva pad nataliteta za zemlje u kojima su prisutne velike porodice, kao i blagi porast stope rađanja u nekoliko zemalja sa manje od dvoje dece po ženi, u proseku. Pri tome se, takođe, polazi od projekcije stope preživljavanja koja bi, očekivano, trebala da se poboljša u svim zemljama. Predviđa se da će doći do rasta broja stanovnika Zemlje u svim regionima, pri čemu se ovaj rast naročito ističe u nerazvijenim zemljama sveta, dok se razvijene zemlje sveta suočavaju sa padom broja stanovnika.

Više od polovine globalnog rasta stanovništva do 2050. godine očekuje se u Africi koja ima najveću stopu rasta stanovništva (koje raste tempom od 2,55% godišnje u periodu od 2010. do 2015). Za područje Azije predviđa se da će očekivani rast stanovništva kreirati najveći doprinos budućem globalnom rastu svetskog stanovništva od 0,9 milijardi ljudi između 2015. i 2050. godine. Za Severnu Ameriku, Latinsku Ameriku, Karibe i Okeaniju projektovane su znatno niže stope rasta u odnosu na Afriku i Aziju. Za region Evrope predviđa se najmanja, u nekim periodima i negativna stopa rasta stanovništva - očekuje da će Evropa imati manji broj stanovništva u 2050, nego u 2015. godini (Department of Economic and Social Affairs, United Nations, 2015).

Rast svetskog stanovništva u najvećoj meri ostvaruje se u grupi nerazvijenih zemalja (97% rasta), sa tendencijom da se on u celosti pripíše ovim zemljama. Polovinom 20. veka stanovništvo razvijenih zemalja činilo je trećinu svetske populacije, početkom 21. veka petinu, u 2011. godini ono učestvuje sa nešto iznad 17% u ukupnom svetskom stanovništvu i sa tendencijom daljeg smanjenja učešća (Radivojević, 2015: 27). U skladu sa navedenim (Slika 1), za stanovništvo Evrope se očekuje da se smanjiti između 2015. i 2050. godine.



Slika 1. Prosečna godišnja stopa rasta (pada) stanovništva po regionima sveta

Napomena. Preuzeto od *Department of Economic and Social Affairs*, 2015, United Nations.

Za nekoliko zemalja sveta navedeni podaci ilustruju veoma sumorne prognoze, u smislu da će se broj stanovnika smanjiti za više od 15% do 2050. godine, uključujući Bosnu i Hercegovinu, Bugarsku, Hrvatsku, Mađarsku, Letoniju, Litvaniju, Moldaviju, Rumuniju, Srbiju i Ukrajinu. Stopa fertiliteta u svim zemljama Evrope trenutno je ispod nivoa potrebnog za potpunu zamenu stanovništva u dugom roku (prosečno oko 2,1 dece po ženi), a u većini slučajeva, plodnost je ispod nivoa proste reprodukcije za nekoliko decenija. Projektovana stopa fertiliteta za Evropu govori o tome da će se ona povećati sa 1,6 dece po ženi u periodu od 2010. do 2015. godine, do 1,8 u periodu od 2045. do 2050. godine, ali i da to povećanje neće sprečiti smanjenje ukupnog broja stanovnika.

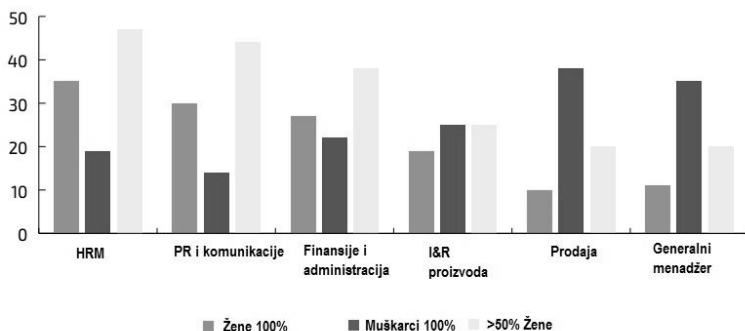
## 2.2. POLNA I STAROSNA STRUKTURA STANOVNIŠTVA U UKUPNOM STANOVNIŠTVU I NA TRŽIŠTU RADA

Pored veličine, dve najvažnije strukturne karakteristike stanovništva jesu pol i starost. Pod polnom strukturom razmatra se relativno učešće muškaraca i žena u ukupnom stanovništvu i njihova zastupljenost u radnoj snazi, dok se starosna struktura odnosi na udeo stanovništva prema starosnoj dobi u ukupnom stanovništvu i u radnoj snazi.

U 2015. godini, 50,4% svetskog stanovništva činili su muškarci, a 49,6 % žene (Slika 2). Prosečna starost svetskog stanovništva bila je 29,6 godina. Četvrtinu ukupnog stanovništva (26%) u svetu činili su mladi ispod 15 godina starosti, 62% od 15 do 59 godina, a 12% starosne dobi 60 godina ili više (Department of Economic and Social Affairs, United Nations, 2015).

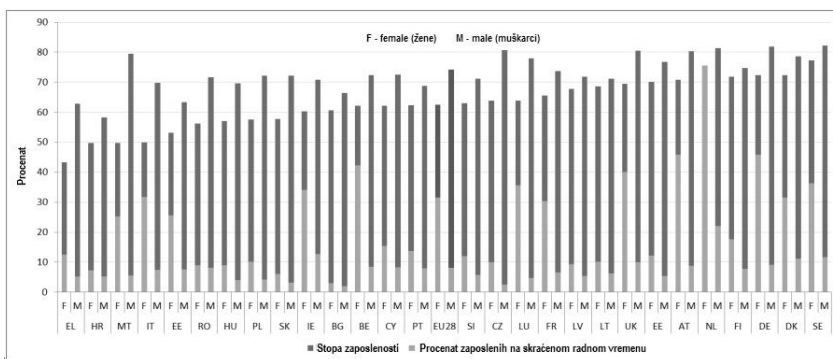
Poslednjih godina zemlje članice OECD su zabeležile rast broja žena koje učestvuju na tržištu rada. Najznačajniji sektori u kojima su žene više zastupljene u odnosu na muškarce su: privatno domaćinstvo sa zaposlenim licima, zdravstvo i socijalni rad, obrazovanje, hoteli i restorani, druge komunalne, društvene i lične usluge, finansijsko posredovanje. U navedenim sektorima žene čine preko 50% radne snage. Ono što je, iz navedenih serija podataka, očigledno jeste da žene i dalje zauzimaju pozicije koje su slabije plaćene i da ređe napreduju do najviših upravljačkih nivoa. Žene radnice su u odnosu na muškarce radnike više koncentrisane u sektoru onih usluga koje karakterišu niske plate, duži radni dan (duže smene) i, češće, neformalni radni aranžmani. Čak i unutar tih sektora u kojima dominiraju žene, one su, u odnosu na muškarce, ređe na rukovodećim položajima.

Za većinu žena koje dospeju do određenih menadžerskih pozicija pojavljuje se tzv. "stakleni plafon" (glass ceiling), fenomen koji podrazumeva prisutnu segregaciju po polu i/ili rasi na višim/upravljačkim pozicijama, koja nije eksplicitno vidljiva, ali je neprobojna barijera za napredovanje, bez obzira na kvalifikacije i učinke zaposlene (Cotter et al, 2001: 656). „Stakleni plafon“ se vrlo često objašava kao potencijalno ograničenje za razvoj karijere žena u biznisu (Ng & Sears, 2017: 144). „Stakleni plafon“ je termin koji je 1970-tih godina uveo list *Wall Street Journal* kako bi opisao nevidljive rodne pristrasnosti i barijere sa kojima se žene, za razliku od muškaraca, suočavaju u napredovanju u karijeri ka najvišim hijerarhijskim upravljačkim nivoima i pozicijama (Morrison, White & Van Velsor, 1987). Mada žene sve više imaju pristup i višim nivoima upravljanja, postoji tendencija da se one ipak grupišu na određenim rukovodećim funkcijama. Prema podacima Međunarodne organizacije rada (International Labor Organization, ILO, 2015), predstavljenih na slici 2, organizacije koje su učestvovalе u istraživanju imaju između 50% i 100% žena na rukovodećim funkcijama, kao što su ljudski resursi, odnosi sa javnošću i upravljanje komunikacijama, finansije i administracija.



Slika 2. Udeo žena u upravljačkim funkcijama  
Napomena. Preuzeto od ILO, 2015.

Prosek 28 zemalja članica EU (sa slike 3) ukazuje da je veći udeo žena, preko 30%, koje rade skraćeno radno vreme (part time job), dok je za muškarce taj prosek manje od 10%. Žene zauzimaju prosečno preko 60%, a muškarci preko 70% radnih pozicija na tržištu rada. Najbolji položaj, tačnije ravnopravnost između muškaraca i žena, postiže se u najrazvijenijim zemljama Evrope. Udeo radnog vremena među ženama je veoma visok u nekim državama članicama, od kojih neke imaju visoke stope zaposlenosti. Na primer, u Holandiji je skoro 75% zaposlenih žena radilo honorarno u 2013. godini, a njihovo učešće je visoko i u Nemačkoj, Austriji, Švedskoj, Velikoj Britaniji, Danskoj, Belgiji i Luksemburgu. U proseku, širom EU muškarci tokom nedelje provedu za plaćeni rad 7 sati više nego žene, koje u odnosu na muškarce više vremena provedu u neplaćenom kućnom radu i na poslovima nege i brige drugih.

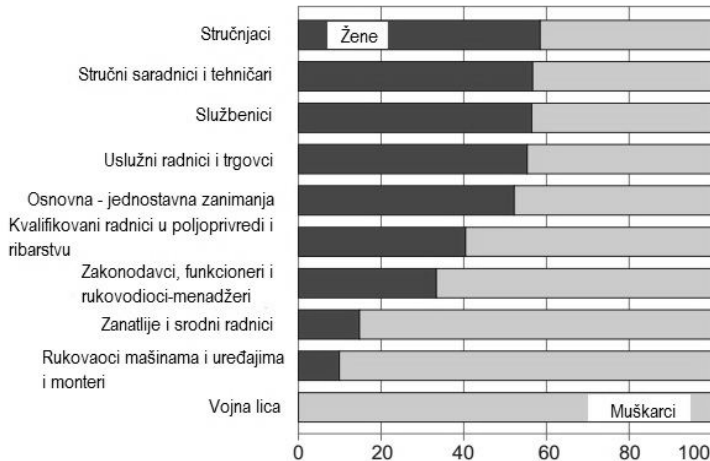


Slika 3. Udeo muškaraca i žena na tržištu rada starosne dobi od 20 do 64 godine  
Napomena. Preuzeto od European Commission, 2015.

U Republici Srbiji, prema podacima iz 2010. godine, žene se pretežno zapošljavaju na pozicijama stručnjaka za različite oblasti, službenica, u sektoru



usluga i trgovine, ali i na osnovnim i jednostavnim zanimanjima. Manje žena je na upravljačkim položajima i u zanatstvu, a nema ih na vojnim položajima.



Slika 4. Zaposlena lica prema položaju u R. Srbiji u 2010. godini

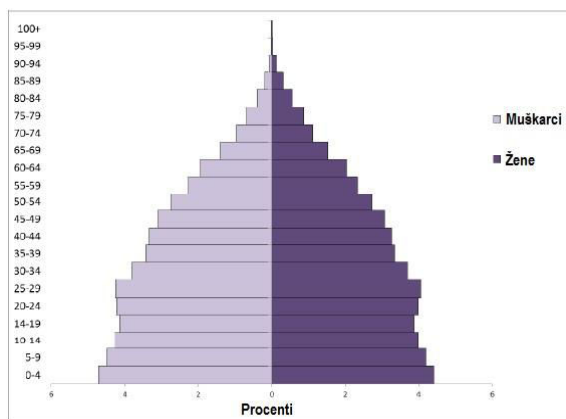
Napomena. Preuzeto od *Republički zavod za statistiku*, 2011.

Žene su takođe sve češće prisutne i u porodičnim firmama u Srbiji. U svetu se beleže sve značajnije učešće žena i sve su vidljivije promene koje se dešavaju i u ulogama i odnosima u upravljanju porodičnim poslovima između muškaraca i žena (Đurić Kuzmanović et al., 2016, str. 36). Uključivanje žena u upravljanje porodičnim poslovima ima pozitivne efekte ne samo na unapređivanje rodne ravnopravnosti u porodici i društvu, već i na poboljšanje poslovnih performansi (Patel, & Buiting, 2013). Za žene su u upravljanju porodičnim poslovima u Srbiji najčešće rezervisane druge, neliderske pozicije, pomažuće, tehničko-administrativne i pomoćne, ili čak ostaju u potpunosti isključene iz poslovanja firme (Đurić Kuzmanović et al., 39).

Za poslovno okruženje je važna i starosna struktura stanovništva. Istraživanja Ujedinjenih nacija ukazuju na značajne pomake u očekivanom životnom veku stanovništva. Posmatrano na globalnom nivou, očekivani životni vek porastao je za 3 godine u periodu između 2000-2005. godine i 2010-2015. godine, na 70 do 73 godine. Najveće povećanje životnog veka ljudi je u Africi, gde je očekivani životni vek rastao za 6 godina u 2000. godini, nakon povećanja od samo 2 godine u prethodnoj deceniji.

Očekivano trajanje života u Africi u periodu od 2010. do 2015. godine iznosilo je 60 godina, u poređenju sa u 72 godine u Aziji, 75 godina u Latinskoj Americi i Karibima, 77 godina u Evropi i Okeaniji i 79 godina u Severnoj Americi. Globalno posmatrano, predviđa se da će projektovani životni vek rasti od 70

godina u periodu od 2010. do 2015. godine do 77 godina u periodu od 2045. do 2050. godine i do 83 godine u periodu od 2095. do 2100. godine (Department of Economic and Social Affairs, United Nations, 2015).



Slika 5. Polna i starosna struktura stanovništva u svetu 2015.

Napomena. Preuzeto od *Department of Economic and Social Affairs*, 2015, United Nations.

Naredna dva demografska fenomena zaokupljaju pažnju istraživača u ovoj oblasti: dalji porast broja stanovnika i ubrzano starenje populacije. U većini razvijenih zemalja, već je dostignut visok nivo racia zavisnosti starijeg stanovništva (25% i više), a stope fertiliteta su pale ispod nivoa zamene (koji iznosi 2,1 u razvijenim zemljama, a 2,4 u nerazvijenim zemljama) i ispoljavaju tendenciju daljeg smanjivanja (Manić & Azdejković, 2012: 112). Ipak, stanovništvo je u velikom delu sveta još uvek mlado - u Africi je oko 40% dece ispod 15 godina starosti, a mlade osobe starosti od 15 do 24 godine čine 19% stanovništva. Latinska Amerika sa Karibima i Azija, koji su iskusili veće padove u fertilitetu, imaju manji procenat dece (26 i 24%) i slične procenat mladih (17 i 16%). U ova tri regiona živi 1,7 milijardi dece i 1,1 milijardi mladih lica u 2015. godini. Primarni fokus za ove regione jeste obezbeđenje zdravstvenih usluga, obrazovanja i mogućnosti zapošljavanja, uključujući najsiromašnije zemlje i ugrožene grupe. Procenjeno je da će udeo dece u populacijama mnogih zemalja ovih regiona da opada u bližoj budućnosti, dok će proporcija stanovništva u ranom radnom uzrastu rasti.

Zemlje sa relativno visokim odnosom radnog (zaposlenog) u odnosu na zavisno (neaktivno) stanovništvo imaju tzv. demografsku dividendu, pod uslovom da odgovarajuća tržišta rada i druga pravila omogućavaju produktivnu apsorpciju rastućeg radno sposobnog kontingenta stanovništva i povećano ulaganje u ljudski kapital dece i mladih. Koncept demografske dividende Bloom i saradnici

(2009: 97) definišu kao ekonomske koristi koje država može da ostvari ukoliko doživljava pad fertiliteta. Pad nataliteta povećava odnos radno sposobnih u ukupnoj populaciji, a time povećava i prihod po glavi stanovnika. Pad fertiliteta može povećati fizički i ljudski kapital po glavi stanovnika, pri čemu, takođe, postoji i pozitivan efekat ženskog učešća u radnoj snazi, što dodatno povećava ponudu radne snage i dohotka po glavi stanovnika. Demografsku dividendu možemo objasniti kroz sledeći primer. Naime, zemlje sa najvećom demografskom prilikom za razvoj su one koje ulaze u period u kojem je radno sposobno stanovništvo zdravo, poseduje kvalitetno obrazovanje, pristojan posao i manji broj zavisnih članova u porodici. Manji broj dece po domaćinstvu obično dovodi do većih investicija po detetu, više slobode za žene da postanu formalna radna snaga i veće štednje domaćinstvu za starost. Kada se to dogodi, nacionalni ekonomski benefit može biti značajan.

Kada fertilitet opada, a očekivani životni vek raste, procenat starijeg stanovništva raste. Ovaj fenomen, poznat kao starenje stanovništva (population ageing), dešava se širom sveta. U 2015. godini, oko 901 milion ljudi je bio uzrasta od 60 ili više godina, što predstavlja 12% globalnog stanovništva. Populacija starosti od 60 ili više godina života raste po stopi od 3,26% godišnje. Evropa ima najveći procenat stanovništva starosti 60 i više godina (24%), ali ubrzano starenje će se javiti i u drugim delovima sveta, tako da će do 2050. godine sve regije u svetu, osim Afrike, imati skoro četvrtinu ili više populacije u dobi od 60 godina života i više. Projektovano je da broj starijih osoba u svetu bude oko 1,4 milijarde do 2030. godine, 2,1 milijardi do 2050. godine i 3,2 milijarde u 2100. godini (Department of Economic and Social Affairs, United Nations, 2015).

Predviđa se da će starenje stanovništva imati veliki uticaj na broj radnika po penzioneru, mereno odnosom potencijalne podrške (Potential Support Ratio), definisan kao broj ljudi uzrasta od 20 do 64 godine (radno sposobno stanovništvo), podeljen sa brojem stanovnika u dobi od 65 i više godina. Trenutno, afričke zemlje u proseku imaju 12,9 ljudi starosti od 20 do 64 godine za svaku osobu starosti 65 godina ili više, dok su azijske zemlje imaju PSR od 8,0, Latinska Amerika i Karibi 7,6, Okeanija 4,8 i Evropa i Severna Amerika oko 4. Japan sa odnosom 2,1 radno sposobnog stanovnika po jednom starom članu društva, ima najniži raciono u svetu, iako i sedam evropskih zemalja imaju PSR ispod 3. Do 2050. godine očekuje se da će većina evropskih i neke azijske zemlje imati PSRS ispod 2, te se očekuje povećanje fiskalnih i političkih pritisaka na zdravstveni sistem i sistem socijalne zaštite (zdravstveno i penziono osiguranje) (Đurić Kuzmanović & Berber, 2016: 257-258).

Kada je reč o Srbiji, trenutna starosna struktura stanovništva predstavlja rezultat nekoliko determinišućih faktora: niske reproduktivne sposobnosti, povećanog

mortaliteta i starosti stanovništva. Takođe, kada se prethodnim činionicima dodaju nepovoljne urođjene socio-ekonomske okolnosti (Blagojević - Hjuson, 2012, Blagojević, 1997) prepoznaju se najvažniji faktori koji imaju stimulatívni efekat za rastuću emigraciju iz zemlje i koji će presudno uticati na demografski razvoj Srbije u narednih pola veka. Projekcije stanovništva ukazuju na to da je u bliskoj budućnosti nerealistično očekivati poboljšanje demografske situacije. Naprotiv! Smanjenje broja stanovnika i vrlo intenzívni proces starenja populacije je daleko realističnija projekcija demografske situacije u Srbiji u budućnosti.

### **3. UTICAJ DEMOGRAFSKIH PROMENA NA POSLOVANJE I POSLOVNO OKRUŽENJE**

Promene u veličini i/ili strukturi stanovništva jedne zemlje mogu imati značajne posledice za preduzeća u javnom, privatnom i ostalim sektorima, kako na kratak, tako i na dugi rok. S obzirom na povećani efekat globalizacije i međunarodne trgovine, uticaj demografskih promena ima međunarodnu, kao i nacionalnu dimenziju za sve veći broj organizacija.

U domenu ljudskog kapitala upravo demografske promene mogu prouzrokovati pad produktivnosti i time dugoročno ugroziti nacionalnu konkurentnost. Sama dinamika demografske tranzicije, kao dužeg vremenskog intervala tokom kojeg trend visokih stopa nataliteta i mortaliteta evoluirá ka niskim vrednostima ovih veličina, razlikuje se kako po regionima, tako i unutar njih. Pošto su obim i brzina demografskih promena različiti, onda se i njihovi potencijalni efekti ispoljavaju na drugačije načine i sa promenljivim intenzitetom (Manić & Azdejković, 2012: 112).

Brojnije stanovništvo utiče na povećanje tražnje za robama i uslugama, čime podstiče stvaranje novih tehnologija, povećanje kreativnosti u radu, bogatije radno iskustvo, a posebno može da vodi ka proizvodnji novih znanja i racionalnijoj upotrebi resursa. Predhodno se naročito odnosi na radno sposobno stanovništvo i ekonomski razvijene zemlje (Lamza Maronić & Tokić, 2012: 264). Iz navedenog se može zaključiti da demografske promene mogu imati značajne efekte na ponudu i tražnju jedne privrede i mogu da utiču na društvenu i ekonomsku strukturu jedne zemlje. Predhodno navedeno može dovesti do promena na nivou organizacije i uticati na mnoge oblasti javne politike. Takođe, vladini odgovori na posledice demografskih promena mogu imati direktne i indirektné posledice na široki spektar organizacija u ekonomiji. Ovakvu situaciju prepoznavamo u domicilnoj ekonomiji, gde ima sve više izdržavanog stanovništva u odnosu na radno sposobno stanovništvo. Uz takvu demografsku sliku i dugogodišnje strukturne ekonomske probleme (visoku nezaposlenost,

visok javni dug, deficit platnog bilansa i drugo), vlada je povlačila nepopularne neoliberalne mere (smanjenje penzija, zarada u javnom sektoru, zaoštavanje poreske politike).

Autori Kew i Stredwick (2008) ukazuju na tri nivoa uticaja koje demografske promene mogu izazvati, a to su: međunarodni nivo, međunarodno društvo; nivo države, odnosno reakcije vlade i organizacioni nivo. O karakteru uticaja navedenih promena raspravljamo detaljnije u narednom delu rada.

### **3.1. UTICAJ DEMOGRAFSKIH PROMENA NA GLOBALNOM NIVOU**

Na globalnom nivou, u međunarodnoj ekonomiji, implikacije promena u demografiji mogu se posmatrati kroz uticaj starenja populacije i međunarodnih migracija. Smanjenje populacije i brzo starenje ljudi povezano je sa smanjenim privrednim rastom u zemljama Evrope i Japanu. U SAD se privredni rast održava na rastućem nivou, dok azijski tigrovi – Kina, Indija, Koreja, Tajvan imaju stabilan rast nataliteta dovoljan za reprodukciju stanovništva.

Promene u prirodnom obnavljanju stanovništva prati i jačanje svih oblika migracija stanovništva, te se 21. vek može označiti i kao vek međunarodnih migracija (legalne i ilegalne migracije, izbegla, prognana i raseljena lica, tražioci azila, trgovina ljudima). Moderne migracije stanovništva (pre svega na relaciji selo-grad, nerazvijeni-razvijeni regioni, manji gradovi-veći regionalni centri, odnosno glavni gradovi i megalopolisi), koje su se odvijale tokom 20. veka, dovele su do značajnog prerasporeda stanovništva. U periodu od 1950. do 2011. godine urbano stanovništvo u svetu povećano je sa 29% na 51%, i to u razvijenim regionima sa 53% na 75%, a u regionima u razvoju sa 18% na 46% (Spasovski & Šantić, 2011: 19).

U prošlosti je radna snaga u skoro svim delovima sveta bila homogena. Najveći kontingent radne snage činili su muškarci, belci, srednjih godina. Međutim, već početkom šezdesetih godina 20. veka, veliki pokreti za građanska prava i protiv diskriminacija žena, skrenuli su pažnju celokupne javnosti na promene koje su se desile u strukturi radne snage, s jedne strane, i na negativne efekte tadašnje prakse upravljanja ljudskim resursima, s druge strane.

Proces diverzifikacije radne snage započet masovnim zapošljavanjem žena nastavlja se pojavom novih kategorija radnika iz podgrupa populacije tzv. manjinskih grupa, kao što su radnici sa posebnim potrebama, homoseksualci, stariji radnici i slično, što postepeno utiče i na izmenu tradicionalnih funkcija upravljanja ljudskim resursima. Globalizacija, koja je na kraju 20. veka zahvatila ceo svet, uvodi, takođe, nove kategorije nesigurnog rada i prekarnih radnika (Standing, 2014).

Heterogenost, raznolikost ili diverzificiranost radne snage znači da se radna snaga sastoji od muškaraca, žena, belaca, crnaca, lica španskog porekla, lica azijskog porekla, rođenih Amerikanaca, lica sa posebnim potrebama, homoseksualaca i ostalih. Iako ova definicija odražava stanje u američkom društvu, ona je ilustrativna za situaciju u većini zemalja sveta na kraju 20. veka, osim Japana, Kine i Indije koje su u ovom pogledu specifične (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006). Raznolikost se ogleda u radnoj snazi koja se razlikuje po polu, rasi, seksualnoj orijentaciji, religiji, starosti, hendikepu i životnom iskustvu (Kew & Stredwick, 2008: 238). Prema ovom shvatanju, ljudi prilikom zapošljavanja donose sa sobom svoje kulturne vrednosti i životne stilove, što dovodi do promena u zvaničnim stavovima prema novim kategorijama radnika. Glavni zadatak u sferi upravljanja ljudskim resursima je da, prihvatajući različite životne stilove, porodične potrebe i načine rada, omogući organizacijama da se prilagode potrebama različitih kategorija radnika.

Anderson i Metcalf (2003) prepoznaju tri osnovne vrste ili tipa diverzifikovanosti radne snage: raznolikost socijalnih kategorija - razlike u demografskim karakteristikama kao što su rasa i pol (tradicionalna definicija), informaciona (organizaciona) raznolikost - razlike u znanju, iskustvu, funkcionalnoj pozadini i raznolikost vrednosti (psihološka raznolikost) - razlike u ličnosti i stavovima.

Kew i Stredwick (2008: 238) ukazuju na značaj i sledeće koristi od raznolikosti radne snage koje se odnose na unapređenja: odnosa sa klijentima i uvećanja udela na tržištu, odnosa sa zaposlenima i smanjenja troškova regrutacije i zadržavanja radnika, kvaliteta i učinka radne snage u smislu različitih veština, kreativnosti, orijentisanosti na rešavanje problema i veće fleksibilnosti. Naravno, sama raznolikost ne dovodi do koristi, već efikasno upravljanje raznolikostima radne snage može dovesti do potencijalnih koristi. U demokratskim i socijalno orijentisanim državama, pravni propisi u oblasti radnih odnosa stvaraju se sa ciljem da se omogući zapošljavanje pod jednakim i prihvatljivim uslovima svim radno sposobnim ljudima i da se prevaziđu negativni efekti postojeće prakse upravljanja ljudskim resursima, kao što su razni vidovi diskriminacije. Drugim rečima, regulative idu za tim da svima omoguće jednake šanse da učestvuju u radnoj snazi i, na toj osnovi, da omoguće jednake mogućnosti zapošljavanja i ostvarivanja dohotka (Kew & Stredwick, 2008: 238).

### **3.2. UTICAJ DEMOGRAFSKIH PROMENA NA DRŽAVNU POLITIKU**

Najznačajnije implikacije demografskih promena na državnom nivou odnose se na sistem zarada i penzija. Naime, ukoliko se smanjuje odnos aktivne radne snage u odnosu na izdržavano stanovništvo, tada se povećava pritisak na radno

sposobno stanovništvo da „zaradi“ za izdržavanu populaciju. Stariji stanovnici su brojniji i češći korisnici zdravstvenog sistema, socijalnih usluga i penzionog fonda (Wetherly & Otter, 2011: 149). U nekim zemljama se, nažalost, obezbeđivanje ovakve zaštite postiže smanjenim ulaganjima u mlade, na primer, u smislu kvaliteta obaveznog obrazovanja. Ovakve uštede bi omogućile više usluga starijima i bile bi obezbeđene i penzije, koje su često jedini izvor i mogućnost za starije koji su penzionisani. U sklopu programa ušteda u nekim sferama, država neretko povećava i poreze, kako bi kroz fiskalnu politiku privukla veće iznose u državnu kasu i time proširila mogućnosti delovanja za pružanje potrebnih javnih usluga.

Kao način rešavanja problema penzija u starosti sve je češći model, u razvijenim zemljama, ali i u zemljama u razvoju, kao što je Srbija, usmeravanje viška sredstava ljudi u privatne penzije i osiguravajuće fondove, jer je državna penzija postala neizvesna kategorija za mnoge (naročito ako imamo u vidu trendove u sivoj ekonomiji gde veliki broj radnika ne prima uplatu penzionog staža, te neće moći da ostvari prava iz penzionog osiguranja na kraju radnog veka). Još jedan način jeste i otvaranje vrata migrantima iz nerazvijenih zemalja koji teže dolasku u zemlje koje su navedene kao omiljene destinacije (bogate zemlje zapadne Evrope, SAD, Kanada, Australija i sl). Ovo svakako ima ekonomsku opravdanost u zemljama gde nestaje radna snaga, ali i otvara pitanje načina i kvaliteta političke i društvene integracije migranata u društvo. Isto tako, prevelike unutrašnje i međunarodne migracije ka velikim gradovima utiče na rastuće urbano stanovništvo i na ispostavljanje novih zahteva prema vladi u smislu smeštaja, stanovanja, komunalnih, obrazovnih i drugih javnih usluga koje pružaju prvenstveno država i lokalna samouprava.

Fleksibilnije ponašanje organizacija, državna politika, finansijski i drugi mehanizmi u oblasti zdravstva mogli bi smanjiti potencijalne negativne efekte starenja stanovništva na makroekonomske performanse. Vrhunski prioritet treba da bude ulaganje u zdravstvenu zaštitu i zdravstveni sistem, jer ako se to ne uradi, osetiće se značajni ekonomski problemi u zemljama na svim nivoima razvoja. Omogućavanje univerzalnog pristupa zdravstvenoj zaštiti, kao centralnom cilju razvoja nakon 2015. godine, moglo bi biti veliki korak u pravcu očuvanja ekonomskog blagostanja razvijenih zemalja (Bloom et al, 2015). Otuda ostvarivanje Milenijumskih ciljeva na ljudskim pravima zasnovanog i održivog razvoja sveta predstavljaju ključni izazov ne samo poslovnog uspeha organizacija i ekonomskog razvoja zemalja, već i opstanka sveta u celini (2030 Agenda for Sustainable Development Goals, 2015).

### 3.3. UTICAJI DEMOGRAFSKIH PROMENA NA RAD ORGANIZACIJE

Na organizacionom nivou prepoznato je da će starenje radne snage i sve manji broj mladih ljudi proizvesti situaciju u kojoj će organizacije, uz sadašnji tempo rasta, u budućnosti imati problem sa potrebnom radnom snagom (Đurić Kuzmanović & Berber, 2016). Današnja radna snaga je sve obrazovanija, teži većem balansu između privatnog i poslovnog života i zbog toga je potrebno da se i organizacija menja. Osmočasovno radno vreme od 8 do 16h ili od 9 do 17h će se sve više menjati u skladu sa fleksibilnim programima rada (u kojem nije bitan početak i kraj radnog vremena, već efekat koji se postiže na radu), povremenim poslovima, podelom posla (job sharing), skraćenim radnim vremenom, radom od kuće, *teleworking*-om. U nastavku se objašnjavaju najznačajnije karakteristike fleksibilnih programa rada u savremenim organizacijama: fleksibilno radno vreme, skraćeno radno vreme, kondenzovana radna nedelja, rad kod kuće i *teleworking*.

Fleksibilno radno vreme jeste program rada koji uz određena ograničenja omogućava da zaposleni po sopstvenom nahodjenju organizuju radne sate u toku dana. Obično se definiše vreme obaveznog prisustva u okviru koga svi zaposleni moraju biti na radnom mestu, jer određeni poslovni procesi zahtevaju timski rad, odnosno iziskuju funkcionisanje svih segmenata organizacije istovremeno. Ostali deo radnog vremena zaposleni mogu organizuju sami, odnosno da usklade radno vreme sa porodičnim i privatnim obavezama.

Skraćeno radno vreme je relativno rasprostranjen koncept organizovanja radnog vremena i podrazumeva da se posao obavlja sa skraćenim radnim vremenom, umesto da se to radi sa punim radnim vremenom. Permanentno skraćeno radno vreme se odnosi na zaposlene koji su sklopili ugovor o stalnom radnom odnosu sa poslodavcem, a privremeno skraćeno radno vreme imaju sezonski radnici. Obično se koristi za sezonske radnike ili kao metod za *downsizing* koji sprovodi kompanija.

Kondenzovana radna nedelja podrazumeva povećanje broja radnih sati u toku dana, uz istovremeno smanjenje broja radnih dana u nedelji. Zaposleni umesto 5 dana po 8 sati, rade 4 dana po 10 sati dnevno, što svakako iznosi ukupno 40 sati nedeljno, što je prosečno radno vreme u toku nedelju dana, prema Međunarodnoj organizaciji rada (Lee, McCann & Messenger, 2007: 1). Drugi koncept je skraćene radne nedelje na 38 ili 36 sati, odnosno 35 sati koliko je to zakonom utvrđeno u nekim zemljama (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006: 130).

Rad kod kuće podrazumeva da zaposleni mogu da izvršavaju svoje radne zadatke i od kuće, potrebno je samo da imaju računar i internet konekciju. Ovakav vid rada je povoljan, jer poslodavac izvršenje zadatka poverava zaposlenom i za njegovu realizaciju ne angažuje sopstvene resurse, a izvršilac



posla radi kada mu odgovara, u ambijentu na koji je navikao. Za rad od kuće se primenjuju i video konferencije koje su popularne u krugovima vrha menadžmenta, s obzirom da se na taj način može obaviti veći deo pregovora i konsultacija, čime se u velikoj meri supstituiše potreba za stalnim putovanjima i iscrpljujućim telefonskim razgovorima, mada je za donošenje konačnih i najvažnijih odluka nesporno ipak nezamenjiva direktna komunikacija. Takođe, prilikom rada na međunarodnim projektima, nezamislivo je da se timovi svaki put sastaju licem u lice, te su rad od kuće i video konferencije način da se radi efikasnije - uz manje nepotrebne troškove i naprezanja.

*Teleworking* često uključuje elektronsku obradu informacija i uvek podrazumeva korišćenje telekomunikacionih tehnologija (telefon, faks mašina, internet) (Daniels, Lamond & Standen, 2001: 1153). Upravo po tome što obavezno podrazumeva primenu telekomunikacionih tehnologija, *teleworking* se razlikuje od rada od kuće, koji može, ali i ne mora da uključi internet i druge telekomunikacione tehnologije (rad od kuće može da uključi i proizvodnju proizvoda, brigu o deci, rad pisaca, kompozitora i slično) (Daniels, Lamond & Standen, 2001: 1154). *Teleworking* se posmatra kao *home-based teleworking* gde se radne dužnosti obavljaju kod kuće, kao rad na daljinu sa udaljenih kancelarija, gde se posao obavlja u kancelarijama koje su udaljene od glavne kancelarije zaposlenog: u „satelitskim kancelarijama“ (kontrolisane od strane poslodavca), u telecentrima (informacione tehnologije i radni prostor je obezbeđen za datu zajednicu, a poslodavci su zamoljeni da iznajme prostor za svoje zaposlene), i kao mobilni *teleworking* gde se posao obavlja od strane ljudi čiji rad obično podrazumeva putovanje i/ili se posao obavlja u prostorijama kupaca, koje mogu biti opremljeni laptop kompjuterima i mobilnim telefonima (Daniels, Lamond, Standen, 2001: 1154).

Ono što je evidentno u nekim zemljama jeste i to da će organizacije morati da zapošljavaju i stare radnike, koji su već penzionisani, kako bi nadomestili nedostajuću radnu snagu. Koriste se različite metode za privlačenje starijih radnika, kao što je zapošljavanje starijih radnika u jeku sezone, kada je velik obim prodaje i obim dnevnih aktivnosti u kompanijama (Đurić Kuzmanović & Berber, 2016: 261).

Osim zapošljavanja i načina rada u organizacijama, još jedna promena se odnosi na tržište proizvoda i usluga. Kako se stanovništvo menja, stari i menja etnički sastav, menja se i tražnja za pojedinim vrstama proizvoda i usluga. Smanjuje se potreba za igračkama, bebi hranom, tinejdžerskim proizvodima - mladalačka odeća, pića, hrana, itd. Takođe, menjaju se i ponude u turizmu. Povećava se tražnja za zdravom hranom, lekovima, medicinskim pomagalima. Stariji ljudi u razvijenim zemljama više putuju, tako da se kreiraju posebni turistički paketi koji mogu da zadovolje potrebe starijih članova populacije za turističkim

proizvodima i destinacijama. Sklonost da starija lica učestvuju u turizmu raste tokom vremena. Ovakvo stanje se može objasniti činjenicom da u poslednjih nekoliko decenija ljudi imaju više slobodnog vremena i da su generalno boljeg zdravstvenog stanja u poslednjoj fazi svog životnog ciklusa. Ovo poslednje autorke Bernini i Cracolici objašnjavaju ponašanjem „mladi u srcu“ među starijim ljudima, a koje se pozitivno odražava na njihovo učešće u turizmu (2015: 204).

### 3.4. BALANS IZMEĐU PRIVATNOG I POSLOVNOG ŽIVOTA

Kako se menja životni stil ljudi - sve veći broj ljudi je obrazovan, znanje i informacije postaju sve dostupnije preko različitih medija, duži životni vek i manje stope fertiliteta i nataliteta dovele su do sporijeg odlaska u penziju, te većeg učešća starije radne snage u poslovanju, povećava se udeo žena u radnoj snazi, pa čak i na menadžerskim pozicijama. Predhodno navedeno posledično ima uticaja na smanjen fertilitet, kasnije stupanje u brak i kasnije rađanje dece, brakove u kojima oba partnera rade i zarađuju. Udeo pojedinaca sa decom ili starijim zavisnim članovima porodice se povećava. Osim toga, veći broj zaposlenih želi da radi od kuće, koristeći *teleworking*, čime se zamagljuje granica između rada i nerada. Zajedno, ovi faktori rezultirali su time da zaposleni provode više vremena pokušavajući da balansiraju između više privatnih i poslovnih odgovornosti, što je uticalo do snažnog mešanja granice između posla i privatnog života (Hayman, 2010: 76).

U cilju prilagođavanja ovim promenama, mnoge organizacije sprovode fleksibilne radne aranžmane (o kojima je diskutovano u prethodnom delu rada) kao izraz pomoći zaposlenima da balansiraju između odgovornosti za svoj poslovni i privatni život. Pored navedenog, finansijski pritisci i ekonomske potrebe usmeravaju ljude na mnogo veće zalaganje na poslu, smanjenje slobodnog i porodičnog vremena, pa je neretko prisutan *burn-out* i stres, koji dovode do nezadovoljstva zaposlenih i do opšteg psiho-fizičkog kraha. Kao jedan od mogućih, danas sve važnijih pristupa, navodi se koncept balansiranja između privatnog i poslovnog života, poznatijeg kao *work-life balans*, koji utiče na blagostanje zaposlenih (*employee well-being*), tj. na njihov subjektivan osećaj o pozitivnim ili negativnim uticajima u odnosu na vršenje specifičnih poslovnih zadataka u određenom životnim okolnostima (Zheng et al, 2016: 501).

Koncept balansiranja između privatnog i poslovnog života (*Work-Life Balance concept*) predstavlja adekvatno određenje prioriteta između posla (karijere i ambicija) i privatnog života (zdravlja, relaksacije, želja, porodice i razvoja). Konflikt uloga javlja se u slučaju odsustva balansa između poslovnih i privatnih obaveza i prioriteta. Najpogodnije rešenje za uspostavljanje ravnoteže između

poslovnih i privatnih obaveza jeste povezivanje i balansiranje između razvoja karijere i ostvarivanja privatnih ciljeva (Nosak & Zubanov, 2013: 78).

Postoje tri razloga zašto organizacije treba da se bave dobrobiti svojih zaposlenih (Armstrong, 2009: 976). Prvo i najvažnije, organizacije imaju obavezu brige, a to znači usvajanje društveno odgovornog pristupa u brizi o svojim ljudima (Đurić Kuzmanović & Vuković, 2010). Drugo, poslodavci su odgovorni za stvaranje dobrog radnog okruženja, ne samo zato što je to njihova dužnost, već i zato što je to deo ukupnog sistema nagrađivanja. Treće, u interesu poslodavaca je da to urade, jer će to povećati verovatnoću da njihovi zaposleni budu posvećeni organizaciji i da posmatraju organizaciju kao „najbolje mesto za rad“.

#### 4. ZAKLJUČAK

Demografske promene u polu i starosti stanovništva su neminovnost koja utiče na stvaranje potpuno novog okruženja u kojem deluju savremene organizacije. Na osnovu analiza podataka Ujedinjenih nacija i nacionalnih statističkih biltena i istraživanja na ovu temu, može se zaključiti da svetska populacija nastavlja da raste, iako sporije nego u prošlosti, te da će se u narednih 15 godina povećati za više od jedne milijarde ljudi. Današnji rast svetskog stanovništva ostvaruje se gotovo u potpunosti u grupi nerazvijenih zemalja (97% tog rasta), sa tendencijom da se on u celosti pripíše ovim zemljama. Zemlje Evrope beleže negativni prirodni priraštaj i očekuje se smanjenje broja stanovnika, ukoliko izostanu migracije. Raste broj žena koje učestvuju na tržištu rada i dolaze do menadžerskih pozicija, ali uz prisutnost „staklenog plafona“ i nižih zarada za isto radno mesto, u odnosu na muškarce. Raste broj starijih radnika, naročito u Evropi, gde ih kompanije i dalje angažuju, budući da postoji nedostatak radne snage za određena radna mesta. Kako sve više stari radna snaga, narušava se broj zaposlenih i penzionisanih lica, te se očekuje povećanje fiskalnih i političkih pritisaka na zdravstveni sistem i sistem socijalne zaštite.

Navedene promene menjaju poslovno okruženje u svim delovima sveta i imaju značajan uticaj na promene koje se dešavaju u organizacijama. Uticaje promena u polu i starosti stanovništva možemo posmatrati na globalnom, nacionalnom i organizacionom nivou. Ovi nivoi posmatranja se sve više prožimaju pod uticajem multinacionalnih kompanija, koje deluju globalno, u više država, poslujući kroz svoje filijale - organizacije.

Na državnom nivou prepoznaju se inicijative poput izmena u nacionalnim zakonodavstvima, naročito kada se govori o zakonskim aktima koji uređuju rad, pritisci izazvani povećanjem zahteva ka socijalnim davanjima zbog sve starijeg stanovništva, naročito u Evropi. Takođe, pod uticajem promene u strukturi

radne snage potrebno je jačati rodnu ravnopravnost, zbog uočenog jaza u uslovima rada, naročito zarada između muškaraca i žena na istim poslovima. Takođe, javlja se potreba za uspešnijim planiranjem državnog budžeta koji će imati u vidu povećan broj penzionera i socijalno ugroženih grupa. Uvođenje adekvatnih socijalno odgovornih programa i mera samo bi ublažilo teške ekonomske posledice starenja stanovništva u okviru tržišta rada, penzione politike, zdravstvene zaštite, štednje i tržišta kapitala.

Organizacioni nivo posmatranja promena u strukturi stanovništva u polu i starosti obuhvata izmene organizacione strukture, uslova rada, normi i pravila ponašanja, struktura zarada, procesa i radnih aktivnosti. Najznačajnije metode za izmene koje bi mogle da se primene u novonastaloj situaciji su uvođenje fleksibilnih, ali istovremeno i društveno odgovornih programa rada. Koncept balansa između privatnog i poslovnog života je samo jedan od načina kako organizacije i njihovi menadžeri za ljudske resurse mogu da izađu u susret novinama koje se dešavaju u strukturi radne snage. Ostvarivanje pozitivnih uticaja demografskih promena na poslovno okruženje moguće je očekivati samo u uslovima dosledne primene Milenijumskih ciljeva i radikalne promene upravljačke politike na svim analiziranim nivoima u pravcu humanog, održivog i bezbednog razvoja za sve. Ovo poslednje, ipak nadilazi zadate okvire ovog rada.

## REFERENCE

- Anderson, T., & Metcalf, H. (2003). *Diversity: stacking up the evidence: a review of knowledge*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bernini, C., & Cracolici, M. F. (2015). Demographic change, tourism expenditure and life cycle behaviour. *Tourism Management*, 47, 191-205.
- Blagojević - Hjuson, M. (2012). *Žene i muškarci u Srbiji. Šta nam govore brojevi?* Beograd: UN Women.
- Blagojević, M. (1997). *Roditeljstvo i fertilitet: Srbija 90-ih*, Beograd: ISIFF.
- Bloom, D. E., Canning, D., Fink, G., & Finlay, J. E. (2009). Fertility, female labor force participation, and the demographic dividend. *Journal of Economic Growth*, 14(2), 79-101.

- Bloom, D. E., Chatterji, S., Kowal, P., Lloyd-Sherlock, P., McKee, M., Rechel, B., Rosenberg, L., & Smith, J. P. (2015). Macroeconomic implications of population ageing and selected policy responses. *The Lancet*, 385 (9968), 649-657.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia S. and Vanneman R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185.
- Đurić Kuzmanović, T., & Berber, N. (2016). *Savremeno poslovno okruženje*. Novi Sad: Alfa Graf.
- Đurić Kuzmanović, T., & Vuković, M. (2010). Društvena odgovornost kompanija u Srbiji u uslovima svetske krize. *Škola biznisa*, 2010/3, 32-40.
- Đurić Kuzmanović, T., Fischer, J., & Mandić, S. (2016). Pregovaranje u upravljanju mirko i malim porodičnim firmama i ekonomiji nege u postsocijalističkoj neoliberalnoj transformaciji Srbije. *Škola biznisa*, 2016/1, 32-42.
- European Commission. (2015). *Female labour market participation*. Brussels. [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/31\\_labour\\_market\\_participation\\_for\\_women\\_02.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/31_labour_market_participation_for_women_02.pdf)
- Hayman, J. (2010). Flexible work schedules and employee well-being. *New Zealand Journal of Employment Relations (Online)*, 35(2), 76-87.
- Hickes Lundquist, J., Anderton, D.L., & Yaukey, D. (2015). *Demography: The Study of Human Population, Fourth Edition*. Long Grove, IL: Wavelan Press, Inc.
- International Labour Office. (2015). *Women in business and management: gaining momentum*. Geneva.
- Kew, J., & Stredwick, J. (2008). *Business Environment: Managing in a Strategic Context, 2nd Edition*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Lamza Maronić, M., & Tokić, I. (2012). Utjecaj demografskih čimbenika na društveno-ekonomski razvoj Hrvatske. *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, 25(2), 263-270.

- Lee, S., McCann, D., & Messenger, J. C. (2007). *Working time around the world: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*. Oxon: Routledge.
- Manić, S., & Azdejković, D. (2012). Potential effects of demographic transition on sustainable competitiveness. *Ekonomski horizonti*, 14(2), 111-120.
- Morrison, A. M., White R. P. & Van Velsor E. (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2017). The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 133-151.
- Nosak, T., & Zubanov, V. (2013). Harmonizacija poslovnih i privatnih ciljeva zaposlenih. *TIMS Acta*, 7, 77-85.
- Patel, G., & Buiting, S. (2013). Gender differences in leadership styles and the impact within corporative boards. The Commonwealth Secretariat - Social Transformation Programmes Division. FCA.
- Penev, G. (2014). Population ageing trends in Serbia from the beginning of the 21st century and prospects until 2061: Regional aspect. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 148, 687-700.
- Pol, L.G., & Thomas, R.K. (1997). *Demography for Business Decision Making*. London: Quorum Books.
- Radivojević, B. (2015). *Demografska analiza*. Beograd: Ekonomski fakultet. <http://www.ekof.bg.ac.rs/demografska-analiza/>.
- Spasovski, M., & Šantić, D. (2011). Sedammilijarditi stanovnik sveta – polarizovanost demografskog razvitka na početku XXI veka. *Demografija*, 8, 7-26.
- Standing, G., (2014). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic Revelations, Kindle edition.
- Štangl-Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015). *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Working Paper No. ESA/P/WP.241.

- United Nations, 2030 Agenda for Sustainable Development Goals, 2015  
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>.
- Wetherly, P., & Otter, D. (2011). *The Business Environment: Themes and Issues, 2nd Edition*. Oxford: University Press.
- Worthington, I., & Britton, C. (2006). *The Business Environment. 5th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Zhang, H., Zhang, H., & Zhang, J. (2015). Demographic age structure and economic development: Evidence from Chinese provinces. *Journal of Comparative Economics*, 43(1), 170-185.
- Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J., & Ee, M. S. (2016). Impact of individual coping strategies and organisational work-life balance programmes on Australian employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 501-526.
- Žene i muškarci u Republici Srbiji* (2011). Republika Srbija: Republički zavod za statistiku.

*Primljeno: 22.04.2017.*  
*Odobreno: 08.05.2017.*