

АНАЛИЗА ОБИМА И ФЛУКТУАЦИЈЕ РАДНЕ СНАГЕ

У оквиру ове наставне јединице неопходно је обрадити следеће:

- *ЗНАЧАЈ И ПОТРЕБА ЗА АНАЛИЗОМ РАДНЕ СНАГЕ*
- *АНАЛИЗА ФЛУКТУАЦИЈЕ РАДНЕ СНАГЕ И*
- *АНАЛИЗА ОБИМА АНГАЖОВАЊА РАДНЕ СНАГЕ*

1) ЗНАЧАЈ И ПОТРЕБА ЗА АНАЛИЗОМ РАДНЕ СНАГЕ

Радна снага¹ је први и основни фактор сваког процеса производње, односно привређивања уопште. Заједно са средствима за рад и предметима рада чини три незаобилазна фактора сваког процеса репродукције. Радна снага је врло важан и специфичан фактор пољопривредне производње, управо због њеног биолошког карактера, посебно због изражене сезонности. Правовремено обезбеђивање сезонске радне снаге, одговарајућег квалитета и квантитета, од приоритетног је значаја за пољопривреду. У последње време је све теже обезбедити довољан број квалитетних сезонских радника, и поред стално растућих дневница.

Квалитет рада изражава се превасходно адекватном структуром, односно:

- заступљеност рада по врстама (тј. по струкама) и
- заступљеност рада по степену квалификације.

Битна је наравно и мотивисаност радника, као и друге структуре радника, о чему се у наставку више говори.

Пољопривреда је карактеристична и по томе да поред једне или више основних делатности (нпр. примарна пољопривреда и прерада), у оквиру њих има више различитих производњи (ратарство, воћарство, сточарство и др.), а ту је, обавезно, и низ споредних односно помоћних делатности (радионице, сушаре, транспортна служба, систем за наводњавање, трговина итд.). Свака од ових делатности захтева посебну структуру у погледу врсте рада и квалификације тога рада. Тако је у једном просечном ратарско-сточарском предузећу потребно имати раднике: ратарске струке (неквалификоване, техничаре и инжењере), сточарске струке (неквалификоване, техничаре, инжењере сточарства и вероватно ветеринара), затим трактористе/комбајнере, возаче, механичаре различитих усмерења (ако има систем за наводњавање онда треба још инжењера и техничара посебне струке); ту су наравно и радници економско-финансијске струке, дипломирани (агро)економисти, правници, и вероватно неки информатичар. Све ово додатно усложњава обезбеђивање квалитетне радне снаге у пољопривредним предузећима, а посебно

¹ Проблематика радне снаге (планирања и ангажовања по агротехничким операцијама, обезбеђивање сезонске радне снаге, потребан број радника/часова, трошкови рада итд.) детаљније се обрађује на предметима из Организације пољопривредних производњи. У оквиру предмета Анализа пословања радну снагу посматрамо превасходно са аспекта анализе (мерење, узроци, последице, закључци и предлози мера), настојећи да не понављамо (или само у неопходној мери) оно што је већ обрађено из других предмета.

управљање радном снагом у циљу оптимирања трошкова рада. То истовремено значи да је и анализа радне снаге доста комплексна и осетљива, проблем треба сагледати са више различитих аспеката, и врло пажљиво доносити закључке и препоруке. У поступку анализе неопходно је размотрити могућности за обезбеђивање квалитетне радне снаге на тржишту, не само сталне већ и сезонске, затим обим ангазоване радне снаге и њену флукуацију, структуру радника са више аспеката, висину примања и укупне трошкове рада итд., о чему се у наставку детаљније говори.

Генерално посматрано, пољопривреда је карактеристична као радно интензивна привредна грана. Услед константног техничко-технолошког напретка постоји јасан тренд смањења трошкова радне снаге у свим делатностима па и у пољопривреди. Ипак, пољопривреда још увек ангажује доста радне снаге (бројчано и вредносно), с тим да постоје велике разлике између појединих грана/линија производње. Познато је да, на пример, воћарство, виноградарство, повртарство или производња млека захтевају значајне трошкове рада, насупротив рецимо ратарству или производњи товних пилића.

У структури укупних расхода наших пољопривредних предузећа трошкови плата последњих неколико деценија, тј. у (пост)транзицијском периоду, бележе прилично изражену и константну тенденцију пада. Разлози су бројни и разноврсни: смањење броја радника, промењена структура запослених, мање просечне плате, повећање других расхода услед значајних капиталних улагања и сл. Релативни удео трошкова рада последњих година је пао испод 10% укупних расхода (7%-9%), док је, на пример, 2003/04. године био око 15%. Међутим, и овде постаје значајне разлике између појединих предузећа, у зависности од заступљености радно интензивних линија производње. Тако је код нашег предузећа „Панонија“ удео трошкова рада у укупним расходима био 20,4% (2019), што је врло значајан проценат, знатно изнад просека гране. Посматрано у апсолутним бројевима, трошкови рада су износили 343.364 хиљада динара или око 2,9 милиона евра. Смањење трошкова рада за на пример 10% уз непромењене остале расходе и приходе, повећало би нето добит предузећа за 18,5% или за око 290 хиљада евра. Ово би свакако била значајна уштеда за предузеће „Панонија“, при чему би трошкови рада и даље били изнад просека гране.

Трошкови рада су још увек релативно значајни у пољопривредним предузећима, и често представљају озбиљан резервоар за уштеду на страни расхода. Радна снага је фактор који је у већини предузећа најлакше смањити, и по правилу је прва „на удару“ кризних мера, о чему сведоче поступци савременог менаџмента у условима кризе. По правилу се прво посеже за смањењем трошкова рада, односно радници се шаљу на (не)плаћена одсуства, смањује се број смена, отпуштају се итд. У пољопривреди је ипак нешто теже предузимати драстичне и нагле мере смањења трошкова радне снаге, јер се процес производње не може тек тако смањити или зауставити, бар не у кратком року. Осим тога, производња хране је стратешка

делатност, услед чега је пољопривреда мање подложна удару економско-финансијских криза, које се циклично појављују на глобалном или неком ужем нивоу. При томе, свака земља настоји да максимално колико може заштити и сачува своју пољопривреду у кризним ситуацијама.

2) АНАЛИЗА ФЛУКТУАЦИЈЕ РАДНЕ СНАГЕ

Под флукуацијом радне снаге подразумева се **одлазак** радника из предузећа (иступање из радног односа) и **долазак** радника у предузеће (ступање у радни однос). Овде је реч о добровољном одласку (напуштању), а не „принудном” одласку (отпуштању), који је код нас у последње време био актуелан (приватизација, технолошки вишкови, социјални програми, докуп радног стажа и сл.). Може се говорити само о флукуацији сталне радне снаге, пошто је флукуација повремених радника у самој природи тих радника.

Флукуација указује на поремећаје и нестабилности у пословању предузећа, па заслужује да буде предмет анализе. Ово је посебно важно у пољопривреди где је правовременост извођења одређених агротехничких мера од прворазредног значаја. Напуштање предузећа од стране радника није добар знак за перспективу његовог развоја. Ако радници напуштају предузеће то је сигуран знак да нешто није добро у његовом пословању, поготову у нашим условима где су могућности проналаaska новог посла још увек доста ограничене.

Новим радницима треба времена да постигну пун радни ефекат. За анализу је посебно значајан одлазак радника и то онај одлазак који није изазван смањењем обима посла.

Разлози одласка радника могу бити врло бројни и разноврсни, као што су:

- испуњење услова за пензију, смрт и други природни разлози,
- ниске зараде,
- лоши услови рада, слабе могућности напредовања,
- лоши услови живота (нпр. недостатак стана, мала средина итд.),
- лоши међуљудски односи у колективу итд.

Анализа треба да утврди релативну тежину (значај) сваког узрока, тј. структуру узрока одлазака.

Обично се прво врши анализа флукуације према квалификационој структури, а потом и по узроку.

Релативна величина флукуације по основу одласка радника (F_o) израчунава се

по формули: $F_o = \frac{R_o \times 100}{R}$ где је:

R_o – број радника који је иступио из радног односа у посматраном периоду

R – укупан број радника који је био запослен на почетку посматраног периода.

Релативна величина флукуације по основу доласка радника (Fd) израчунава се по

обрасцу: $Fd = \frac{Rd \times 100}{R}$ где је:

Rd – број радника који је засновао радни однос посматраном периоду.

Анализе флукуације радне снаге обично се врши на основу табеларних прегледа, при чему се користе и други инструменти анализе (проценти, индекси, графикони). Примењују се основне методе анализе (рашчлањавање и поређење) а по потреби и друге специфичне методе.

Табела 1: Анализа флукуације радне снаге по степену квалификације

Ред број	Степен стручне спреме	01. I. 2019	%	Отишли	Дошли	31. XII. 2019	%	Индекс
				(-)	(+)			
1	I (осмогодишња)	10	8,0	1	5	14	10,9	140,0
2	II (осмогодишња + курс)	7	5,6	2	4	9	7,0	128,6
3	III (средња 3 године)	80	64,0	5	11	86	66,7	107,5
4	IV (средња 4 године)	14	11,2	4	1	11	8,5	78,6
5	V (средња + курс)	5	4,0	1	0	4	3,1	80,0
6	VI (виша)	2	1,6	1	0	1	0,8	50,0
7	VII1 (факултет)	6	4,8	4	1	3	2,3	50,0
8	VII2 (магистратура)	1	0,8	0	0	1	0,8	100,0
9	VIII1 (докторат)		0,0			0	0,0	
	УКУПНО	125	100	18	22	129	100	103,20
	Претходна година (2018)	133		32	24	125		94,0
	Индекс (текућа / претходна)	94,0		56,3	91,7	103,2		

Приликом коментарисања (тумачења) оваквих и сличних табела (тј. анализа), по правилу се креће од шире слике (крупнијих, општијих запажања), а потом се врши рашчлањавање и иде са детаљнијим образложењима појединих података. При томе, нема потребе да се коментаришу сви подаци из табеле, већ само они најважнији за анализу. Такође, треба настојати да не врши само просто понављање података (бројева/процената) који се већ виде из табеле, већ покушати да се ставе у неки контекст са другим подацима, да се окарактеришу односно оцене (добри/лоши, очекивани, већи/мањи у односу на план, претходну годину, да се уоче тенденције у њиховом кретању и сл.).

У нашем примеру, прво примећујемо да је укупан број радника у текућој години (31.12. 2019. у односу на 01.01. 2019; или у односу на 31.12.2018. -исто је) повећан за 3,2% (индекс 103,2). Повећање броја запослених је позитивна појава („добра вест“), јер упућује на повећање обима посла и уопште на развој предузећа. Логична је претпоставка да предузеће неће примати раднике ако му нису неопходни. Друго је питање величине тог

повећања (тј. да ли је „сразмерно“, „недовољно“, „превелико“ итд.), што се може рећи тек стављањем у однос са, на пример, величином укупног/пословног прихода, количином производа, вредношћу производње, са величином кључних капацитета итд. Такође се може поредити са растом у претходној години, при чему видимо да је у 2019. години тенденција преокренута, с обзиром да је претходне године забележено смањење броја запослених за 6% (индекс 94).

С обзиром да је дошло до нето повећања броја радника, јасно је да ће релативна флукуација у доласку (Fd) бити већа него у доласку (Fo):

$$F_o = \frac{18 \times 100}{125} = 14,4\% \quad ; \quad F_d = \frac{22 \times 100}{125} = 17,6\%$$

Утврђено повећање од 3,2% није тако велика промена на нивоу предузећа као целине, али када се посматрају промене по појединим степенима квалификације, видимо да постоје велике разлике. Јасно се види да је код нижих степена квалификације дошло до значајног повећања броја радника (I, II, III), док је број радника са средњом, вишом и високом стручном спремом (IV до VII) знатно смањен. Наравно да није добро када предузеће смањује број високостручних кадрова, који је практично преполовљен. Нема озбиљног и дугорочног развоја без висококвалификованих кадрова свих усмерења, а посебно оних који су непосредно усмерени на основну делатност предузећа (нпр. инжењери ратарства, сточарства, воћарства, заштите биља, механизације, ветеринари, агроекономисти и др.). Нажалост, ово је последњих година била честа пракса у нашим пољопривредним предузећима, која је сигурно добрим делом била неоправдана.

Дакле, видимо да је флукуација била знатно већа и динамичнија у посматраној години, него што би се то могло закључити на основу збирног процента за предузеће у целини (+3,2%). Рашчлањавањем је јасно показано да је дошло до пребијања одлазака и долазака, и то у врло неповољном односу према степену стручне спреме.

Следећи корак у анализи био би да се сваки од ових процената рашчлани по узроку, и да се потом да објашњење, са акцентом на најважније узроке, што је могуће урадити само у оквиру конкретног предузећа, где аналитичар располаже са потребним подацима. Ми можемо да наведемо само нека генерална објашњења за овакву динамику одлазака и долазака. Могуће је, на пример, да менаџмент предузећа повећава обим посла за шта му је неопходан већи број непосредних извршилаца са нижом стручном спремом. Ту нема ништа спорно, али је питање зашто одлазе висококвалификовани кадрови. Неки од могућих разлога су: мале зараде, мањак посла услед промена у организацији предузећа, можда узимање неких екстерних стручних услуга (нпр. ветеринарских, заштитарских, или можда узима услуге адвокатске канцеларије па не требају правници и сл.), можда је један број радника добровољно узео отпремнину, или је незадовољан положајем у предузећу, условима рада, а можда је реално и било више висококвалификованих него што је неопходно итд.

3) АНАЛИЗА ОБИМА АНГАЖОВАЊА РАДНЕ СНАГЕ

Обим ангажовања радне снаге у пољопривредним предузећима зависи од већег броја фактора, који се тичу не само обима производње, већ и структуре производње, примењене технологије, квалитета радне снаге, техничке опремљености, итд. У поступку анализе, за свако конкретно предузеће треба одабрати најважније факторе који утичу на обим, односно промене обима радне снаге, и потом их детаљније размотрити. При томе, треба настојати да одабрани фактори објашњавају већину проблема, а да истовремено њихов број не буде превелики, из разлога прегледности и разумљивости. За једну просечну редовну анализу, могу се издвојити следећи фактори који примарно одређују обим ангажоване радне снаге у пољопривредном предузећу:

- 1) Обим задатка (производње) (**Z**)
- 2) Трајање циклуса рада (**Dr**)
- 3) Техничка опремљеност (**To**)
- 4) Степена искоришћења фонда радног времена (**Kfr**)

Обим ангажоване радне снаге (**R**) може се израчунати на бази:

- a) броја радника крајем месеца и
- b) броја часова рада.

a) Обим ангажоване радне снаге на бази броја радника крајем сваког месеца добија се по обрасцу:

$$\mathbf{R} = \frac{\mathbf{r}_1 + \mathbf{r}_2 + \dots + \mathbf{r}_m}{m}$$

Где је:

- $\mathbf{r}_1, \mathbf{r}_2, \mathbf{r}_m$ - број запослених радника на крају појединих месеци;
 \mathbf{m} - број месеци у периоду за који се утврђује обим.

Просечан број радника, тј. **R**, налази се у Статистичком **анексу - АОП 9005**.

b) Обим ангажоване радне снаге на бази броја часова рада добија се по обрасцу:

$$\mathbf{R} = \frac{\check{\mathbf{c}}_1 + \check{\mathbf{c}}_2 + \dots + \check{\mathbf{c}}_m}{\mathbf{d}_1 \cdot \mathbf{v} + \mathbf{d}_2 \cdot \mathbf{v} + \dots + \mathbf{d}_m \cdot \mathbf{v}}$$

Где је:

- $\check{\mathbf{c}}_1, \check{\mathbf{c}}_2, \check{\mathbf{c}}_m$ - број часова рада радника у току сваког месеца посматраног периода за који се рачуна обим (1 година или краће);

$\mathbf{d}_1, \mathbf{d}_2, \mathbf{d}_m$ - број радних дана у појединим месецима;

\mathbf{v} - дужина радног времена у току једног радног дана (обично 8h).

Други образац је тачнији за израчунавање обима ангажоване радне снаге. Први само приближно показује број радника који су били у радном односу у току

посматраног периода, зато што r_1, r_2, r_m показују број запослених радника на крају месеца, услед чега се појављује грешка ако радник заснује или раскине радни однос у току месеца, тј. пре последњег дана у месецу. Ово је посебно важно у пољопривреди где има доста сезонских радника, који се у току године ангажују по потреби.

Обим ангажоване радне снаге у текућем периоду (R_1) упоређен са обимом у претходном периоду (R_0) показује промену обима ангажоване радне снаге и обично се изражава индексом: $Pr = \frac{R_1 \times 100}{R_0}$ Ако се од добијеног индекса одузме 100 промена обима ангажоване радне снаге изражена је у процентима.

Поређењем стварног обима ангажовања радне снаге са планираним обимом за исти временски период добијају се **одступања**, изражена бројем радника и/или бројем часова рада.

Као што је већ истакнуто, промене обима ангажоване радне снаге у текућем периоду у односу на претходни настају под утицајем следећих најважнијих фактора:

- промене величине задатка (обима производње),
- промене степена техничке опремљености,
- промене трајања циклуса рада,
- промене степена искоришћења фонда радног времена.

Промена величине задатка (Z) (тј. обима производње) по правилу утиче на промену обима ангажовања радне снаге само ако повећани задатак изискује и повећање броја извршилаца задатка. Другим речима, ако је задатак повећан сразмерно повећању продуктивности рада онда он не условљава повећано ангажовање радне снаге.

Повећање **техничке опремљености (To)** делује у правцу смањења обима ангажоване радне снаге, и обрнуто наравно.

Циклус рада представља временски период трошења радне снаге на извршењу одређеног задатка. Овај фактор је нарочито уочљив и значајан у производњи сезонског карактера каква је и пољопривредна производња, код које се не поклапа време рада и време производње. Тако се, на пример, циклус рада у ратарској производњи изражава бројем дана сетве (циклус сетве), бројем дана окопавања (циклус окопавања) и бројем дана жетве (циклус жетве). Ако се број радних дана у години (**Dr**) подели бројем дана трајања циклуса рада (**dr**) добије се коэффициент

циклуса рада: $Kr = \frac{Dr}{dr}$.

Што је коэффициент циклуса рада већи то је циклус рада трајао краће, и обрнуто. Уколико је коэффициент циклуса рада у текућем периоду већи него у претходном, то је циклус рада деловао у правцу смањења обима ангажоване радне снаге, и обрнуто. У једном пољопривредном предузећу циклус рада није исти сваке године, поред осталог и због варирања структуре производње.

Фонд радног времена представља максимални број часова рада које је могуће остварити у одређеном временском периоду, под претпоставком да сваког радног дана раде пуно радно време сви запослени радници. Израчунава се по формули:

$Fr = d \cdot v \cdot R$, где је:

d – број радних дана у посматраном временском периоду;

v – дужина радног времена у току једног дана (8 сати);

R – просечан број запослених радника.

Коефицијент искоришћења фонда радног времена израчунава се по обрасцу:

$Kfr = 1 - \frac{Ir}{Fr}$, где је **Ir** – изгубљени часови због одсуствовања с посла.

Што је коефицијент већи то је боље искоришћење фонда радног времена, а то значи мањи обим ангажовања радне снаге, и обрнуто. Дакле, и овај фактор делује обрнуто пропорционално.

У пракси се најчешће догађа да сви или већина наведених фактора делују на обим ангажовања радне снаге, и то у различитим смеровима (смањење и/или повећање). Задатак анализе је да најпре утврди који фактори су деловали у ком правцу, потом да их квантификује, да објасни дејство осталих фактора који нису обухваћени анализом, и коначно да предложи мере за побољшање у циљу ефикаснијег коришћења радне снаге. Анализа треба превасходно да се усмери на оне факторе чији је утицај негативан, тј. који делују у правцу повећања обима ангажоване радне снаге, и да укаже на начине за елиминисање или бар умањење њиховог дејства.

Пример:

Обим радног задатка/обим производње (Z) повећан је у текућој у односу на претходну годину са 1200 на 1300 јединица (изражен на пример, бројем хектара, бројем грла и сл.). Степен техничке опремљености (To) је такође повећан са 1400 на 1600. Коефицијент циклуса рада (Kr) смањен је са 1,30 на 1,12; а коефицијент искоришћења фонда радног времена (Kfr) је такође смањен са 0,88 на 0,84.

Обим ангажоване радне снаге (R) је у претходној години био 350, а у текућој 385 просечно запослених радника. Утврдити утицај појединих фактора на промену обима ангажовања радне снаге у текућој у односу на претходну годину.

Фактори:	Вредност фактора		Утицај фактора у правцу:	
	2018.	2019.	Повећања (%)	Смањења (%):
Z	1200	1300	8,33	14,29
To	1400	1600		
Kr	1,30	1,12	13,85	
Kfr	0,880	0,840	4,55	
			26,72	14,29
Стварна промена: $(385/350) \times 100 - 100 = 10,0\%$			- повећање	
Нето ефекат: $26,72\% - 14,29\% =$			12,44%	- деловали у правцу <u>повећања</u>
Разлика: $10,0\% - 12,44\% =$			2,44%	- необјашњени фактори који су деловали у правцу <u>смањења</u>

Коментар:

Видимо да је у текућој у односу на претходну годину дошло до стварног повећања обима ангажоване радне снаге за **10%** ($385/350 \times 100 - 100 = 10\%$). Потом треба размотрити дејство анализираних фактора, појединачно и збирно:

- Обим производње: **8,33%** - деловао у правцу повећања ($1300/1200 \times 100 - 100 = 8,33\%$)
- Техничка опремљеност: **14,29%** - деловала у правцу смањења ($1600/1400 \times 100 - 100 = 14,29\%$),
- Коефицијент циклуса рада: **13,85%** - деловао у правцу повећања ($1,12 / 1,30 \times 100 - 100 = -13,85\%$) Овде је индекс је 86,15 што значи да је проценат 13,85%.
- Коефицијент искоришћења фонда радног времена: **4,55%** - деловао у правцу повећања ($0,84 / 0,88 \times 100 - 100 = -4,55\%$), Индекс је 95,45 што значи да је проценат 4,55%.

Да подсетимо, само први фактор (обим производње - Z) делује директно пропорционално (тј. својим повећањем делује у правцу повећања радне снаге), а сви остали фактори обрнуто пропорционално (тј. својим повећањем делују у правцу смањења радне снаге).

Укупно дејство фактора у правцу повећања је 26,72% (Z, Kr, Kfr), а у правцу смањења 14,29% (To). Нето ефекат посматраних фактора је **12,44%** у правцу повећања ($26,72\% - 14,29\%$).

С обзиром да је стварно повећање радне снаге 10% то значи да постоје необјашњени фактори који су деловали у правцу смањења са 2,44% ($12,44\% - 10\%$). То могу бити различити фактори, мање или више значајни, што се може доста поуздано утврдити у сваком конкретном предузећу. На пример, у правцу смањења може да делује промена структуре производње у корист мање радно интензивних усева, или већа мотивисаност и интензитет рада радника, или повољнији метеоролошки услови и сл.

Циљ анализе је да размотри, пре свега, факторе који имају негативно дејство (који делују у правцу повећања), односно да покуша да њихово дејство елиминише или ублажи. Повећање обима производње (Z) вероватно је резултат свесне намере предузећа, а коефицијент циклуса рада (Kr) условљен је превасходно структуром производње. Остаје да се пажња усмери на коефицијент искоришћења фонда радног времена (Kfr), који је иначе веома важан фактор са, по правилу, највише резерви за побољшање. Објективно није могуће искоришћење годишњег фонда радног времена од 100%, јер радник одсуствује с посла због:

- годишњег одмора,
- боловања,
- државних и верских празника,
- закашњења,
- скраћени рад и дозволе за излазак,
- других оправданих и неоправданих разлога.

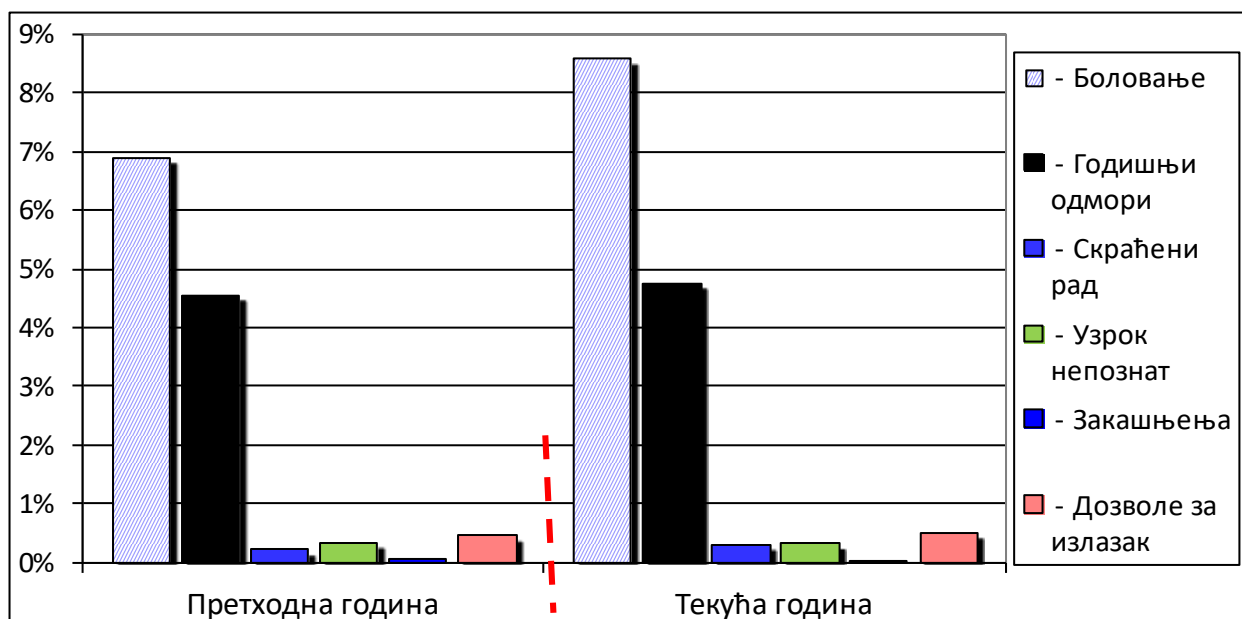
Посебно је важно анализирати структуру изгубљеног радног времена (I_r), при чему треба ставити акценат на неоправдане губитке (изостанци, боловања, закашњења и др.). Циљ је да се пронађу узроци неоправданих изостанака и предложи мере за њихово смањење. За то је погодно користити табеларне прегледе (*таб. 1*) и графиконе – *Граф. 1*, индексе, проценте и друге инструменте анализе. Потом се примењују одговарајући методи анализе, по правилу прво основни: рашчлањавање и поређење (ми смо користили само временско поређење).

Табела 1: Структура фонда радног времена

ИСКОРИШЋЕЊЕ РАДНОГ ВРЕМЕНА	Претходна година		Текућа година		Индекс
	Часови	%	Часови	%	
Просечан број запослених	350		385		110,0
Максималан могући број часова	713.440	100%	784.784	100%	110,00
а) ЕФЕКТИВНИ ЧАСОВИ	619.936	86,9%	661.657	84,3%	106,7
б) УКУПНО ИЗГУБЉЕНИ ЧАСОВИ	88.504	12,4%	113.064	14,4%	127,7
од тога:					
- Боловање	49.090	6,88%	67.174	8,56%	136,8
- Годишњи одмори	32.338	4,53%	37.188	4,74%	115,0
- Скраћени рад	1.363	0,19%	2.209	0,28%	162,1
- Узрок непознат	2.276	0,32%	2.360	0,30%	103,7
- Закашњења	268	0,04%	238	0,03%	88,8
- Дозволе за излазак	3.170	0,44%	3.896	0,50%	122,9

Укупно расположиви фонд часова био је за 10% већи у текућој у односу на претходну годину (што је у сагласности са основним примером, тј. претходном табелом). Међутим, ефективни часови су порасли само за 6,7%, услед чега је и релативни удео изгубљених часова у текућој години значајно *порастао за 2,0%* (са 12,4% на 14,4%). *Посматрано у апсолутним бројевима, број изгубљених часова је виши за 24.560 часова, или за 27,7%* (*таб. 1; граф. 1*).

Даљом применом метода „рашчлањавање“ долазимо до структуре изгубљених часова рада. Видимо да у обе године убедљиво доминирају прве две позиције (боловање и годишњи одмори). За годишње одморе је очекивано висок проценат, јер по закону, а требало би и по уговору, радници имају тачно одређен број дана за годишњи одмор. (приближан проценат изгубљених часова у обе године). Највише забрињава повећање броја изгубљених часова по основу „боловања“ (за 18.084 часова или 36,8%). Знатно иза боловања следе „скраћени рад“ (846 часова или 62,1%) и „дозволе за излазак“ (726 часова или 22,9%). Очигледно је да превасходно у смањењу изгубљених часова по основу боловања треба тражити могућности за боље искоришћење фонда радног времена. Мада не треба занемарити ни друге узроке, јер свако смањење је важно.



Грaфикоn 1: Структура изгубљених часова рада

Претходни део излагања био је посвећен углавном анализи „обима“ ангажовања радне снаге, што је наравно веома важно. Међутим, да би анализа била комплетна, неопходно је укључити и ценовну компоненту рада, тј. размотрити **трошкове радне снаге**, што се у наставку укратко обрађује.

Поређењем стварних трошкова ангажовања радне снаге са планираним за исти временски период добијају се **одступања** у трошковима (табела 2). Ова анализа се спроводи на сличан начин као и код остварене производње (пред. 04), а суштина је да се укупна одступања рашчлане на количинску и ценовну компоненту, како би се потом лакше утврдили узроци одступања, измериле последице, утврдиле одговорности, и донели одговарајући закључци и препоруке за побољшање стања. У табели 1 је ради илустрације приказана анализа одступања на годишњем нивоу за три врсте производње. Боље је, наравно, ако се оваква анализа врши још детаљније/аналитичније, тј. по агротехничким операцијама, о чему се више говори у поглављу које се односи на „Анализу трошкова“

Табела 2: Обрачун одступања трошкова радне снаге

Производње (ha)		Планирани часови рада		Планска цена	Остварени часови рада		Стварна цена	ОДСТУПАЊА (у дин)		
		по ha	укупно		по ha	укупно		Количинска	Ценовна	Укупна
Пшеница:	100	18,0	1.800	335	21	2.100	328	-100.500	14.700	-85.800
Кукуруз:	90	26,0	2.340	340	24	2.160	344	61.200	-8.640	52.560
Шећ. репа:	60	35,0	2.100	350	33	1.980	353	42.000	-5.940	36.060
Свега :			6.240			6.240		2.700	120	2.820
Количинска (ПК - СК) x ПЦ = (1.800 - 2.100) x 335 = -100.500 динара										
Ценовна: (ПЦ - СЦ) x СК = (335 - 328) x 2.100 = 14.700 динара										

Применом рашчлањавања, као основног квалитативног метода анализе, који је увек на првом месту, елиминише се „пребијање“ позитивних и негативних одступања, чиме се избегава стварање лажне слике о одступањима. Количинска одступања“ су резултат

смањења/повећања стварно утрошених часова рада у односу на планиране, а „ценовна одступања“ настају услед разлике између остварених и планираних трошкова рада.

На пример, за пшеницу: количинска одступања (-100.500 дин) се појављују јер је утрошено 300 часова рада више него што је планирано (1800 – 2100 = -300 часова) Ово одступање је „негативно“, што је и логично, јер су направљени виши трошкови него што је планирано. Истовремено су ценовна одступања (14.700 дин) настала због тога што је планска цена већа од стварне за 7 дин/часу рада.

Укупна нето одступања износе само 2.820 дин, јер је дошло до пребијања негативних и позитивних одступања (таб. 2). У бруто (непребијеном) износу укупна одступања износе 232.980 дин.

Фокус анализе се усмерава на **количинска** одступања, јер су она углавном условљена интерним факторима (нпр. лоша организација посла, недовољна стручност радника, немотивисаност радника, губљење часова због кварова машина, итд). Услед биолошког карактера пољопривредне производње, климатски фактори такође могу бити врло значајни узроци одступања, на које се не може непосредно утицати. На пример, превише влажно или суво земљиште, или константне падавине у сезони сетве, што отежава услове рада и изискује више утрошених часова.

Са друге стране, **ценовна** одступања су углавном објективно условљена, с обзиром да се цене углавном одређују на тржишту, тј. не може се на њих значајније утицати. Због тога ценовна одступања нису у првом плану код анализе одступања. Радна снага је ту мало специфична, јер се цена рада одређује интерно, али се ипак мора водити рачуна о ценама које су преовлађујуће на тржишту.

Претходно би требало израчунати одступање по основу **промене капацитета**, тј. одступања оствареног од планираног броја h_a (тзв. „одступање обима“). То би значило још једну врсту одступања, али овде је претпостављено да је остварени капацитет ребалансом изједначен са планираним.