

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA: KONKURENTSKI POTENCIJAL KOMPANIJE

Nenad Tanasić¹, Branislav Tanasić¹

Sažetak: Strategijski menadžment ljudskih resursa predstavlja planiranje i raspoređivanje ljudskih potencijala, kao i aktivnosti koje bi trebalo da osposobe organizaciju da ostvari svoje ciljeve. Menadžerski tim ima zadatak, da u skladu sa vizijom i misijom kompanije, bude osnovno oruđe implementacije strategije. Ljudski resursi predstavljaju vredan i specifičan resurs što se naravno odražava na način njihovog upravljanja. Ljudski resursi čine osnovnu komponentu u lancu vrednosti, odnosno, znanje i sa njim povezani fenomeni kojim raspolažu zaposleni, predstavlja najznačajniji resurs preduzeća-nematerijalnu aktivnu, i ključni izvor konkurentske prednosti.

Ključne reči: Strategija, menadžment, ljudski resursi, regrutovanje, konkurencija.

Sve naše fabrike i pogoni bi sutra mogli da izgore, ali teško da biste dodirnuli vrednost kompanije; sve to zapravo leži u kvalitetu franšize našeg brenda i kolektivnom znanju u kompaniji.

Roberto C. Goizueta

UVOD

Strategijski menadžment ljudskih resursa predstavlja planiranje i raspoređivanje ljudskih potencijala, kao i aktivnosti koje bi trebalo da osposobe organizaciju da ostvari svoje ciljeve. Strategijski menadžment ljudskih resursa podrazumeva formulisanje i sprovođenje politika i praksi upravljanja raspoloživim ljudskim resursima ostvarenih kroz optimalno raspoređivanje ljudi tako da svaki zaposleni bude u prilici da pruži svoj maksimum.

¹ Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Univerzitet "Union-Nikola Tesla", Beograd
e-mail: tanasicbrana@yahoo.com

Pojmovno ljudski resursi predstavljaju sveukupni intelektualni i radni potencijal kompanije. HR (Human Resources), obuhvata ljudski potencijal u organizaciji: znanja, sposobnosti, veštine, kreativnost, ali i motivaciju i radnu energiju usmerenu ka ostvarivanju ciljeva. Menadžment ima zadatak da otkrije i razvije ljudske potencijale u organizaciji i dovede ih u planiranu funkciju organizacije, stoga se za strateško upravljanje ljudskim resursima može reći da predstavlja "postupak povezivanja funkcije ljudskih resursa sa strateškim ciljevima organizacije radi poboljšanja učinka" (Bratton & Gold, 2012: 36).

Ljudski resursi bitno opredeljuju ostvarivanje konkurentske prednosti preduzeća. Poslovna strategije od ljudskih resursa zahteva da poseduju odgovarajuća znanja, stručnost, iskustvo, veštine i entuzijazam. Menadžerski tim ima zadatak, da u skladu sa vizijom i misijom kompanije, bude osnovno oruđe implementacije strategije. Ljudski resursi predstavljaju vredan i specifičan resurs što se naravno odražava na način njihovog upravljanja. Menadžment ljudskih resursa predstavlja aktivnosti regrutovanja ljudskih resursa, praćenje održavanje i razvoj njihovih kompetencija, razvoj karijere ali i nagrađivanje. Ljudski resursi čine osnovnu komponentu u lancu vrednosti, odnosno, znanje i sa njim povezani fenomeni kojim raspolažu zaposleni, predstavlja najznačajniji resurs preduzeća-nematerijalnu aktivu, i ključni izvor konkurentske prednosti. Značaj nematerijalne aktive raste, tako ona višestruko prevazilazi vrednost materijalne aktive. Stoga je u preduzeću od strategijske važnosti proces učenja usmeren na razvijanje i usavršavanje ključnih kompetentnosti zaposlenih. Suštinu uspešno formulisane i implementirane strategije predstavlja sposobnost učenja i upotrebe znanja. Učenje je stalan proces, a od zaposlenih se zahtevaju brojne promene koje su uslovljene potrebom za uvećanjem fonda znanja kao pokretača budućih performansi preduzeća, koje osiguravaju visoku konkurentsku tržišnu poziciju. Smatra se da u procesu procene vrednosti kompanije, intelektualni potencijal kojim kompanija raspolaže, učestvuje više od 80 procenata u njenom ukupnom raspoloživom kapitalu. Drugim rečima, visok rast tržišne vrednosti preduzeća u odnosu na knjigovodstvenu vrednost, posledica je ulaganja u ljudski kapital. Tako autori Đurićin, Janjošević i Kaličanin (2011: 419) konstatuju: "Permanentno obrazovanje dobija na značaju ne samo zbog bezbolnog prelaska na nova radna mesta, već i zbog razvoja karijere u slučaju ostanka u istom preduzeću. Prema jednoj analizi, preduzeća u SAD godišnje potroše skoro 60 milijardi dolara na programe obuke, treninga i osvežavanja znanja".

Istorijski posmatrano, menadžment ljudskih resursa prolazio je kroz nekoliko faza razvoja. Fizionomija HRM (*Human resources management*), oblikuje se uglavnom pod uticajem američke literature osamdesetih godina prošlog veka. U periodu pre definisanja menadžmenta ljudskih resursa, ova oblast je nazivana

personalni ili kadrovski menadžment. Menadžment ljudskih resursa uglavnom je bio usmeren na rešavanje poslovnih problema organizacije, dok je strategijski menadžment ljudskih resursa usmeren na povezivanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa sa procesom strategijskog menadžmenta. U devedesetim godinama dvadesetog veka dolazi do redefinisavanja i prestruktuiranja organizacija, što se odražava na promenu uloge menadžmenta ljudskih resursa u strategijski menadžment ljudskih resursa. Potencijal u ljudstvu kojim kompanija raspolaže sada se posmatra kao bitan faktor razvoja i konkurentske prednosti u ostvarenju strategijskih ciljeva. To znači da se pristup strategijskog menadžmenta ljudskim resursima može definisati kao odnos koji obezbeđuje integraciju menadžmenta ljudskih resursa sa strategijskim potrebama organizacije (Schuler, 1992: 18).

Teorijski koreni strategijskog menadžmenta ljudskih resursa povezani su sa člankom: Menadžment ljudskih resursa: Strategijska perspektiva, (*Human resources management: strategic perspective*), objavljenom u časopisu *Journal of Management*, 1981. godine. Objavljeni rad se bavi istraživanjem veze između menadžmenta ljudskih resursa i strategijskih planova organizacije (Devana, Fombrum & Tichy, 1981: 51-67).

U najkraćem, strategijsko upravljanje ljudskim resursima može se objasniti kao povezivanje ljudskih resursa sa strategijskim ciljevima, kroz poboljšanja poslovne uspešnosti i razvoja organizovanja preduzeća, tako da se podstiču inovacije, fleksibilnost a samim tim se postiže neophodna konkurentska prednost. U organizaciji strategijsko upravljanje ljudskim resursima znači prihvatanje i uključivanje ljudskih resursa kao strategijskog partnera u formulisanje i sprovođenja strategija preduzeća, kroz aktivnosti poput zapošljavanja, odabira, obuke i nagrađivanja zaposlenih.

1. Proces menadžmenta ljudskih resursa

Literatura koja se bavi menadžmentom ljudskih resursa, obično navodi da se proces planiranja ljudskih resursa sastoji od sledećih faza (Mašić et al. 2010: 253):

- Analiziranje okruženja;
- Predviđanje potreba za ljudskim resursima;
- Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa;
- Donošenje planova;
- Uspostavljanje povratne sprege.

Analiza okruženja podrazumeva analizu eksternog okruženja (ekonomskog, pravnog, političkog, socijalno-demografskog) i analizu internog (misija, vizija, ciljevi, strategije, organizaciona kultura) okruženja. Ovako sprovedena analiza predstavlja ukupno sagledavanje kompanijinih mogućnosti, mesto na tržištu, konkurentne sposobnosti, odnosno svih elemenata koji omogućavaju dugoročnu perspektivu organizaciji.

Vrlo je važno da organizacija dobro prouči relevantno tržište rada. Zapravo, sve odluke koje se odnose na obezbeđivanje resursa zavise od kretanja na tržištu rada. Zato je tržište rada polazna tačka za sve aktivnosti koje sprovodi menadžment ljudskih resursa (Torrington, Hall & Taylor, 2004: 139-142).

Kakva će procena budućih ljudskih resursa biti u jednoj organizaciji zavisi od njene misije, vizije i strategije, pa je i planiranje ljudskih resursa sastavni deo strateškog planiranja svake organizacije. Da bi planiranje ljudskih resursa dalo očekivane rezultate, najpre je neophodno proceniti postojeće stanje ljudskih resursa, zatim pristupiti proceni budućih ljudskih resursa. Ova procena se zasniva na mogućnosti obezbeđenja radne snage, odnosno u kojoj meri preduzeće ima na raspolaganju sopstvene resurse, (interni potencijal), i ponudu eksternih kandidata. Posebno je važno obratiti pažnju na analizu interne ponude, odnosno već zaposlenih u preduzeću, zato što su ti ljudi već upoznati sa programom i modelom poslovanja, sistemom nagrađivanja i ostalim bitnim uslovima rada i ponašanja. Pored direktnog izbora od zaposlenih u preduzeću, značajani resursi kvalitetnih kandidata mogu se obezbediti kroz dodatne interne obuke, stipendije za studiranje, usavršavanje, specijalizacije, doktorske studije, kako u zemlji tako i u inostranstvu.

Eksterna ponuda se zasniva na stanju tržišta rada, odnosno ponudu na biroima za zaposlenje i njihovoj obrazovnoj strukturi. Iz ove ponude, takođe se mogu odabrati kandidati odgovarajuće struke, ali i kadrovi za eventualno dalje školovanje, ili interne specijalizacije i dokvalifikacije za specifične radne zadatke u preduzeću. Eksterna ponuda dobrim delom utiče na planiranje ljudskih resursa, ali treba imati na umu mogućnost migracija, odnosno popunjavanje nekih pozicija u organizaciji sa drugih tržišta rada-ljudi se dislociraju u potrazi za poslom i rešavanju egzistencijalnih problema.

Planovi za popunu ljudskih resursa nisu definitivni, moraju biti u određenoj meri fleksibilni, prilagodljivi datim uslovima. Strateški planovi za popunu ljudskih resursa zapravo proističu iz strateških planova kompanije. Ako se pođe od osnovnih pitanja koje postavlja klasična škola strateškog menadžmenta, ukupno stanje kompanije sagledava se kroz:

- Gde je kompanija sada?
- Gde bi želela da bude?
- Kako tamo da stigne?

Procenjuje se realna slika i tržišna pozicija i sagledavaju se i analiziraju razlozi postignutih rezultata. Da li je rešenje za promenu tržišnog statusa u promeni procesne opreme, nabavci novih mašina i uvođenje drugačijeg tehnološkog postupka, koliko i kakav profil inženjera, tehničara i radnika je potreban? Kroz viziju i misiju kompanije, definišu se ciljevi, zapravo daje se odgovor na pitanje gde bi kompanija želela da bude, odnosno fizionomija i tržišna pozicija kako je vidi top menadžment kompanije. To je slika kompanije u budućnosti, u koju lideri, vizionari kompanije čvrsto veruju. Njihov prevashodni zadatak je da ubede saradnike i niže nivoe menadžera, da ih slede u realizaciji tih ideja. Ovi pristupi su najvažnija raskrsnica u razvoju kompanije. Odabrani model menadžmentskog tima predstavlja put kojim će se krenuti u budućnost, to je kamen temeljac svih planova i akcija koje će se preduzeti u ostvarivanju zacrtane vizije. Tokom faze realizacije usvojenih planova, menadžment dobija povratne informacije o stepenu realizacije, i po potrebi se vrši njihovo prilagođavanje.

1.1. Analiza posla

Analiza posla predstavlja analizu i opis svakog radnog mesta i potreban nivo obrazovanja, veština, specifičnih znanja i iskustva za posmatrano radno mesto, odnosno radnu operaciju u nizu neophodnu za obavljanje konkretnog posla. Analiza posla je konstatna aktivnost menadžmenta ljudskih resursa, pomaže rukovodiocima i zaposlenima u definisanju dužnosti i aktivnosti svakog zaposlenog. Detaljno skeniranje svakog radnog mesta predstavlja podlogu za korekciju ponašanja zaposlenih, obezbeđuje sve informacije o konkretnom radnom mestu potencijalnim kandidatima, kao i definisanje odnosa nadređenih i podređenih, što predstavlja osnov za sve ostale aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima. Opis posla predstavlja dokument koji opisuje koje aktivnosti se obavljaju na konkretnom radnom mestu, a takođe sadrži i informacije o opremi ili instrumentima koje je potrebno koristiti na odgovarajućem radnom mestu, kao i radne uslove u kojima se određeni posao obavlja. Ova aktivnost analiziranja svakog radnog mesta predstavlja osnov i za proces redizajniranja i unapređivanja efikasnosti i efektivnosti obavljanja radnog zadatka. Prilikom obavljanja analize posla neophodno je prikupiti i analizirati podatke, a zato se koristi nekoliko metoda:

- Posmatranje zaposlenih;
- Intervjuisanje zaposlenih;
- Razgovor sa ekspertima;
- Opservacija od strane analitičara;
- Vođenje dnevnika od strane zaposlenog;

- Popunjavanje upitnika od strane zaposlenih ili njihovih rukovodilaca;
- Popisivanje kritičnih događaja na nekom radnom mestu od strane zaposlenih.

1.2. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa predstavlja sastavni deo ukupnih planskih aktivnosti organizacije. Usvojeni planovi služe za uspješnije ostvarivanje i efikasniju kontrolu realizacije postavljenih ciljeva. Brojni autori su isticali da se planiranjem zalazi u budućnost, a kontrolom gleda u prošlost. Uloga planiranja ljudskih resursa, između ostalog, ogleda se i u smanjenju troškova poslovanja, jer uspješno planiranje dovodi do optimiziranja upotrebe raspoloživih ljudskih resursa i racionalizacije poslovanja. Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces u kome se na osnovu promena u okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima u određenom vremenskom periodu. Konkretno, planiranje ljudskih resursa je aktivnost tokom koje se strategija kompanije i njeni ciljevi, konkretizuju kroz adekvatan broj zaposlenih sa odgovarajućim znanjima, veštinama i sposobnostima, koji se raspoređuju na odgovarajuća radna mesta. Obično se proces planiranja ljudskih resursa može posmatrati kroz (Beardwell, Holden & Claydon, 2004: 160):

- Istraživanje i analizu okruženja;
- Predviđanje razvoja kompanije;
- Planiranje ljudskih resursa;
- Implementaciju planova i kontrolu.

Merenjem učinka zaposlenih i ostvarenja ciljeva u određenom vremenskim periodu, menadžment ljudskih resursa predstavlja *feedback* menadžmentu kompanije. Analizom ostvarenih rezultata rada, zadovoljstva zaposlenih radnika, poslovima i organizacijom rada uopšte, menadžment dolazi do podataka koji su vodilja prilikom planiranja za naredni period. Često je kompanija suočena sa promenama koje mogu uzrokovati redizajniranje postavljenih ciljeva i izmene u programu poslovanja. Upravo je menadžment ljudskih resursa zadužen da kroz analizu planova kadrova i ostvarenja omogući podatke koji će biti putokaz za naredni vremenski period i ublažavanje posledica tih promena.

2. Regrutovanje ljudskih resursa

Regrutovanje je proces privlačenja kandidata koji provodi organizacija u svrhu izbora najboljih za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Istovremeno, to je proces stvaranja baze podataka kvalifikovanih kandidata. Regrutovanje je proces identifikacije potrebe radnika za konkretna radna mesta, i privlačenje kandidata čije sposobnosti, veštine i lične osobine zadovoljavaju zahteve upražnjenih radnih pozicija. Regrutovanje obuhvata nekoliko faza:

- Ispitivanje i sagledavanje zahteva poslova na upražnjenim radnim mestima;
- Traženje i razmatranje izvora regrutovanja pogodnih kandidata;
- Privlačenje i podsticanje za prijavljivanje na ponuđena radna mesta;
- Kontaktiranje sa odabranim kandidatima.

Regrutovanje je proces koji za cilj ima privlačenje što većeg broja kandidata, kako bi kompanija imala što veći izbor. Polazna osnova za izbor kandidata je dokument o sistematizaciji radnih mesta. Ovim dokumentom obuhvaćene su obaveze svakog zaposlenog na određenoj poziciji, ključni zadaci, dužnosti i odgovornost radnika kompanije. Dokument o sistematizaciji poslova organizacije, predstavlja obavezan akt, napisan zakonom.

Kompanija potrebna radna mesta može popuniti u osnovi na dva načina, korišćenjem internih i eksternih izvora.

Interni izvori (unutrašnji izvori), podrazumevaju popunu novih radnih mesta oslanjanjem na sopstvene potencijale u kompaniji. To su radnici koji već rade na određenim pozicijama, ali po mišljenju menadžmenta, ili po sopstvenom uverenju samih radnika, drugačijim rasporedom ili dodatnom obukom, mogu dati bolji doprinos i biti korisniji kompaniji. Dodatnom internom obukom i stručnim usavršavanjem, radnici se dovode do potrebnog nivoa stručnosti za novo radno mesto. Ovaj proces popune obično se odvija kroz interni oglas koji raspisuje kompanija, a ljudstvo se odabira na osnovu preporuke neposrednih rukovodilaca ili preporuke stručne službe za ljudske resurse (Hackman & Oldham, 1976: 250).

Eksterni izvori predstavljaju sva rešenja za popunu koja se iznađu izvan kompanije. Popuna novih radnih mesta se može obaviti angažovanjem nezaposlenih kandidata preko biroa za zapošljavanje ili neke agencije koja se bavi posredovanjem u pronalaženju posla za nezaposlene, kao i preuzimanjem radnika iz druge kompanije. Značajan izvor eksternog regrutovanja ostvaruje se kroz saradnju sa školama i fakultetima. Ovaj vid popune značajno koriste velike, moćne kompanije

koje odabiraju najbolje rangirane studente, nudeći im visoke plate i dodatne pogodnosti koje privlače najbolje da se priključe kompaniji.

Pored pomenutih načina popune novih radnih mesta, u praksi se vrlo često koriste i metode alternativnog regrutovanja, kao što su:

- Privremeno zapošljavanje;
- Pozajmljivanje zaposlenih od drugih preduzeća ili organizacija;
- Ugovorno projektno angažovanje konsultanata (savetnika za određene projekte).

Za obavljanje poslova koji nisu zahtevni, i za koje nije potrebno prethodno radno iskustvo, (obično su to povremeni ili sezonski poslovi), kadrovski problemi se mogu rešiti angažovanjem lica preko omladinske zadruge. Treba imati na umu da se za visoke položaje u kompaniji vrše brojne i temeljne provere kandidata, a često se angažuju profesionalne agencije (tipa *Headhunters Agency*), koje za potrebe kompanije vrše provere i evaluaciju potencijalnih kandidata. Naravno, ovo je skup proces, koji može i vremenski da potraje, pa se ovaj vid provere i vrednovanja kandidata odrađuje samo prilikom izbora za top menadžment, odnosno za ljude visoke odgovornosti u kompaniji.

Često kompanije raspisuju javne oglase u medijima kojima iskazuju potrebu za određenim profilom radnika. Oglasi su otvoreni obično osam dana, u njima se navode karakteristike radnog mesta, potrebne kvalifikacije i eventualno radno iskustvo kao i potrebna konkursna dokumentacija. Ne retko, oglas za određeno specifično radno mesto, može biti otvoren do popune, odnosno do prijavljivanja potrebnog broja kandidata.

3. Selekcija i nagrađivanje ljudskih resursa

“Kada vidite uspešnu kompaniju,
znajte da je neko nekada doneo hrabru odluku”

Peter F. Drucker

Selekcija zaposlenih predstavlja proces u kojem se vrši izbor između prijavljenih kandidata za određeni posao. Ovo je složena i osetljiva faza menadžmenta ljudskih resursa, potrebno je doneti odluke o zapošljavanju, odnosno odbijanju određenog broja ljudi. Zapravo, selekcija ljudskih resursa je pokušaj prognoze uspešnosti budućeg zaposlenog, kao i nastojanje da se kvalitetnim odabirom

minimizira eventualna greška. Jako je teško prognozirati i oceniti ukupan budući učinak kandidata (Hamm, 2011).

Kroz selekciju kandidata za posao, nastoji se izvršiti izbor kvalitetnih, sposobnih, ambicioznih i perspektivnih ljudi sa ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla zasnuje radni odnos. Proces selekcije obično se obavlja kroz sledeće postupke i provere:

- Prijem molbi;
- Testovi (inteligencije, motorički testovi, testovi ličnosti, medicinski test na drogu);
- Intervju (slobodni, standardizovani-set pitanja za određenu radnu poziciju);
- Preporuke i provera dokumentacije (provera verodostojnosti priložene dokumentacije);
- Lekarsko uverenje (ukupno zdravstveno stanje, radna sposobnost kandidata);
- Razgovor sa neposrednim rukovodiocem;
- Prikaz radnog mesta;
- Odluka o kandidatu.

Treba naglasiti da se proces selekcije kandidata obavlja po unapred utvrđenim kriterijumima, odnosno uslovima koje kandidat mora da ispuni da bi zasnovao radni odnos. Zasnivanje radnog odnosa predstavlja poslednju fazu u procesu selekcije i završava se odlukom kandidata o prihvatanju ili neprihvatanju ponuđenog posla. Radni odnos zasniva se sa kandidatom koji prihvati ponuđeni posao, a pritom je zadovoljio sve tražene uslove. Uspešne organizacije svoje postignuće baziraju na kvalitetno odabranom ljudstvu, i svoje ljude smatraju primarnim razvojnim resursom.

Specifičnost radnog angažovanja u medijskim kompanijama, posebno rad na televiziji ili radiju povlači i neke posebne osobine i veštine potencijalnih kandidata. Kandidati za rad na radiju trebaju posedovati visok nivo opšteg obrazovanja, sposobnost tačnog izražavanja, pravilnu dikciju i naravno da je sve što kažu gramatički i pravopisno korektno. Pored toga i kandidat koji ispunjava sve ove uslove, treba da poseduje prijatan radiofonski prihvatljiv glas, koji će jednostavno slušaoci voleti. Nažalost, sve češće se mogu čuti "novinari" koji iskazuju žalosno nizak nivo poznavanja gramatike maternjeg jezika, sa često komičnim ispadima. Neke je govornike tako teško pratiti, nemaju ritam u izlaganju, često koriste poštapalice (ovaj, onaj, pa, itd), što često može iritirajuće delovati na slušaocima. Rad na televiziji dodatno pooštrava kriterijume, pored navedenih uslova kandidat treba da

izgleda privlačno, da ga "kamera voli" ili čak da zna na koji način da neke estetske nedostatke zamaskira i učini manje upadljivim. Naravno šminka, promena frizure, izbor odgovarajuće garderobe i pratećih detalja, mogu znatno da doprinesu povoljnijem opštem utisku.

Vrednovanje radnog učinka predstavlja proces u kojem se ocenjuje individualni doprinos zaposlenih u ostvarenju organizacionih ciljeva u jednom vremenskom periodu. Ovaj proces uključuje i pružanje povratne informacije zaposlenom o tome koliko je bio uspješan, u poređenju sa definisanim standardima (*feedback*).

Proces procene i vrednovanja radnog učinka je postupak koji se sastoji od segmenata:

- Planiranje modela za ocenjivanje i vrednovanje;
- Način implementacije i realizacije plana.

Bitno je napomenuti da tokom procesa izrade kompanijskih internih normativnih akata od značaja za kvalitetnu procenu rezultata rada dokumenti moraju biti usklađeni sa zakonskim propisima. Interna normativna akta omogućavaju bliže definisanje i kvalitet procene rezultata rada zaposlenih, odnosno merenja radnog učinka. Nagrađivanje zaposlenih je jedna od aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koja se prvenstveno odnosi na određivanje količine novca, dobara i usluga koje zaposleni dobijaju od poslodavca u zamenu za uloženi rad. Adekvatno dizajniran sistem nagrađivanja jedan je od uslova za stabilno poslovanje, uspešno obavljanje radnih aktivnosti, ali i ostvarivanje postavljenih ciljeva svake organizacije. Sistem nagrađivanja u širem smislu pored naknada, podrazumeva i sistem za ocenu performansi zaposlenih, s obzirom na to da ocene često imaju i važnu ulogu za određivanje različitih naknada (Bogićević-Milikić, 2008: 275). Osnovni vid nagrađivanja je izražen kroz platu zaposlenog.

Već je rečeno da kompanija, na osnovu internih dokumenta koja regulišu ovu oblast, utvrđuje cenu rada i to je osnov za obračun periodične novčane nadoknade, odnosno plate. U današnje vreme, strogo formalni opis radnog mesta ide u drugi plan, a glavno postaje pitanje koliko rezultati pojedinačnih zaposlenih doprinose strateškim ciljevima organizacije. Znanje koje poseduje pojedinac, njegove veštine i umešnost predstavljaju osnov za stvaranje konkurentne prednosti savremenih organizacija. Zaposleni se, u ovom slučaju, ne nagrađuju po opisu radnog mesta na kome rade, već po znanju i veštinama koje primenjuju tokom obavljanja svog posla. Najčešći vidovi stimulacija koji se javljaju u praksi su: doatak na platu, priznanje, plaćanje po komadu, timski podsticajni planovi, podela profita, vlasništvo nad akcijama, itd. (Đorđević-Boljanović, 2018: 193-194).

4. Obuka i razvoj zaposlenih

“Učenje je kao veslanje uzvodno.
Čim se prestane, odmah se kreće u nazad”
Lao Ce

Obuka i usavršavanje zaposlenih predstavljaju skup mera i aktivnosti u organizaciji usmerenih na prilagođavanje i unapređenje znanja, sposobnosti i veština, aktuelnim ali i budućim zahtevima poslovanja. Uslovi savremenog poslovanja su podložni raznim promenama, stoga je kompanija u obavezi da budno prati nove trendove i adekvatno odgovori na izazov. Ljudski resursi su sa ekonomskog stanovišta u savremenoj teoriji definisani kao ključni faktor proizvodnje. Posmatranje ljudskih resursa podrazumeva različite ljudske attribute, kao što su znanje, veštine, kompetencije i druge attribute ostvarenih individua koje su relevantne za ekonomsku aktivnost. Termin ljudski atributi znači da se ne uzima u obzir samo nivo na kojem je osoba edukovana, već i veštine kojima osoba raspolaže a proizvodno su korisne. Elementi kao što su timski rad, entuzijizam, motivacija i otvorenost za nove ideje su veoma važni u pogledu kognitivne sposobnosti direktno povezane sa znanjem. Proces ulaganja u ljudske resurse koji dovodi podizanja nivoa kvaliteta ljudskog kapitala bi se mogao predstaviti sledećim redosledom (Zubović, 2010: 20-21):

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

Današnje organizacije pod uticajem tehnološko-inovativnih i demografskih promena, kao i sa povećanjem konkurencije koja je posledica globalizacije privrednih aktivnosti menjaju odnos prema procesu rada, i prihvatajući znanje kao ključni resurs koje nastaje kroz proces neformalnog obrazovanja (Zubović, 2010:

28). Bitno je razumeti da je školsko obrazovanje samo osnov za nadogradnju niza obrazovnih aktivnosti tokom celog radnog, pa i životnog veka, i cilj je prilagođavanje postojećih znanja i sposobnosti novim zahtevima rada, i uopšte životnim izazovima.

5. Konkurentska prednost

Razvoj talenata je u suštini sposobnost organizacije da uskladi stratešku obuku i razvoj karijere mlađih zaposlenih. Većina zaposlenih nakon nekog perioda obuke i iskustva koje steknu kroz rad postaju produktivne osobe na koje može da se osloni u kvalitetnom obavljanju poslovnih aktivnosti. Na taj način organizacija može da stekne konkurentsku prednost nad svojom manje progresivnom konkurencijom.

Planovi obuke i obrazovanja deo su celovite aktivnosti planiranja ljudskih resursa baziranih na potrebama i strateškim planovima organizacije (Pržulj, 2007: 221). Ulaganje u ljudske resurse je višestruko korisno, proces koji neće obezbediti samo veštiji i produktivniji kadar, već će korist postojati u lojalnosti i etičnosti. Stoga planiranje i programiranje aktivnosti obrazovanja u organizaciji kroz set aktivnosti za realizaciju obuke i obrazovanja, treba posmatrati kao dobru i dugoročnu investiciju, a nikako kao trošak.

Pitanje razvoja nacionalnih ekonomija danas, na početku XXI veka umnogome je evoluiralo i prevazišlo teorijska razmatranja koja su bila važeća u drugoj polovini prethodnog veka. Naime, od nekadašnje teorije razvoja zasnovanog na „prirodnim“ ograničenjima u ostvarivanju visokih stopa rasta u dugom vremenskom roku, na početku poslednje decenije XX veka uobličava se i danas važeći razvojni koncept – koncept održivog razvoja. Taj koncept zasnovan je na novoj teoriji rasta u čijem su centru primenjeno znanje i kompleks naučno-tehnološkog razvoja (Pržulj, 2007: 67). U nastojanju da obezbede mlad, edukovan i obučan kadar za specifične zahteve, neke kompanije razvijaju sopstvene školske centre koji variraju od nekoliko kompjutera pa sve do korporativnih univerziteta. Kompanije kao što je *Ford* su uvele šeme kojima ohrabruju zaposlene da se vrate učenju, a slične inicijative postoje i kod sindikata u Velikoj Britaniji (Rainbird, 2000: 12). Kompanija *Mini Moris*, ima svoju akademiju u kojoj se obrazuju budući alatničari, mehaničari, limari, majstori specijalizovani za rad u auto-industriji, i na taj način se favorizuju, odnosno ostvaruju visoku konkurentnost kao superiornost u odnosu na rivale, druge konkurente na tržištu (Unković, 2010: 207). Kotler konkurentsku prednost vidi kao: „prednost nad konkurencijom koja je zadobijena ponudom veće vrednosti za kupca, ili nižim cenama ili davanjem više pogodnosti koje opravdavaju više

cene" (Kotler, et al. 2007: 159).

Mnoge kompanije razvijajući svoje modele konkurentskih strategija nužno su implementirale benčmarking kao posebnu strategiju. Sam proces benčmarkinga podrazumeva nekoliko koraka (Dess et al. 2007: 87):

- Određivanje koje će se funkcije analizirati benčmark tehnikom;
- Identifikovanje ključnih varijabli performanse koja će se meriti;
- Identifikovanje kompanija koje su najbliže u klasi;
- Merenje performansi kompanija koje su najbolje u klasi;
- Merenje performansi kompanije;
- Specifikacija programa i akcija da bi se premostio jaz;
- Implementacija i praćenje rezultata.

Porter objašnjava konkurentski benchmarking, u poređenju sa direktnom konkurencijom, kao identifikaciju najboljeg proizvoda, usluge ili posredovanja, njihovu analizu i identifikaciju elemenata koji su doveli do konkurentске prednosti (Porter, 2007: 86).

Konkurentska prednost je uslovljena sposobnošću njenih resursa. Zarad ostvarivanja uspeha, kompanija treba da vrši procenu slabosti i snaga koje njeni resursi imaju u odnosu na konkurente. Potrebno je uraditi objektivnu strategijsku analizu resursa po unapred utvrđenim kriterijumima za ocenu performansi. Kroz ovakvu analizu sagledava se realni kapacitet ljudskih resursa, na osnovu koje se mogu uraditi ostvarivi i održivi planovi.

ZAKLJUČAK

Konkurentnost izvire iz sposobnosti organizacije da kontroliše svoje troškove i da se razlikuje od svoje konkurencije, odnosno konkurentska prednost je uslovljena sposobnošću njenih resursa. Prema tome, jasno je da konkurentnost zavisi od okruženja, brzine i načina prilagođavanja novonastalim situacijama na tržištu. Savremeni tržišni uslovi poslovanja, postavljaju pred preduzeće izbor odgovarajuće strategije koja može obezbediti konkurentsku prednost na tržištu. Analiza tržišne pozicije, internih i eksternih faktora, kupaca i dobavljača, stvorice neophodnu pretpostavku za izbor strategije održivog razvoja preduzeća. Ulaganja u ljudske resurse i njihovo usavršavanje kao najvrednijeg činioca imovine kompanije, predstavlja kapitalnu investiciju strategijskog značaja, i ulog u sigurnu i uspešnu budućnost kompanije.

LITERATURA

1. Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4th Ed.): Harlow: Prentice Hall.
2. Bogičević-Milikić, B. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
3. Bratton, J., & Jeff, G. (2012). *Humanan Resource Management: Theory and Practice*. (5th Ed.). New York: Palgrave Macmillan.
4. Dess G. G., Lumpkin G. T., & Elsner, B. A. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data status.
5. Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human Resources Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3): 51-67.
6. Du Plessis, A. J., Douangphichit, N., & Dodd, P. (2016). HRM in relation to employee motivation and job performance in the hospitality industry. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(4): 12-21.
7. Đorđević-Boljanović, J. (2018). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
8. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2011). *Menadžment i strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
9. Hamm, L. (2011). Pre-Employment Testing. IHD Corporation. Available at: <http://www.ihdcorp.com/articles-hr/pre-employment-testing.htm> (12.12.2020).
10. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Principi marketinga*. Beograd: Mate.
11. Mašić, B., Babić, L., Đorđević – Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
12. Pinder C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. (2ndED.). New York: Taylor & Francis.
13. Porter, M. (2007). *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*. Novi Sad: ASSE.
14. Pržulj, Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janičije i Danica Karić".
15. Rainbird, H. (2000). *Training in the workplace and workplace learning: introduction*, 1- 17. Basingstoke, Macmillan.
16. Robbins P. S., & Judge A. T. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.

17. Schuler S. R. (1992). Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Organizational Dynamics*, 21(1): 18–32.
18. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Data Status.
19. Unković, M. (2010). *Međunarodna ekonomija*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
20. Zubović, J. (2010). *Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima uljudske resurse i stranim investicijama*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.