

**FAKULTET ZA POSLOVNI MENADŽMENT**

**BAR**

**AKADEMSKE MASTER STUDIJE**

**Godina studija: I, semestar II**

**/Modul: Poslovna psihologija i ljudski resursi/**

**Predmet: STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

**Hrestomatija**

**Priredio: Prof.dr Darko Lacmanović**

**Bar, 02.04.2020.**

## **Sadržaj**

1. Principi strateškog upravlja ljudskim resursima .....	3
1.1.Pojam, predmet i cilj strateškog upravljanja ljudskim resursima .....	3
1.2.Znanje kao resurs 21.vijeka .....	33
1.3.Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina, menadžerska i poslovna funkcija ....	44
2.Intelektualni kapital kao okvir menadžmenta ljudskih resursa.....	49
2.1.Savremeno okruženje za poslovanje preduzeća .....	49
2.2.Intelektualni kapital u funkciji stvaranja vrijednosti preduzeća .....	72
3.Planiranje ljudskih resursa – osnovni elementi.....	90
3.1.Svrha, ciljevi i zadaci planiranja ljudskih resursa .....	90
3.2.Modeli planiranja ljudskih resursa .....	98
4.Optimizacija procesa regrutovanja i selekcije kadrova.....	102

4.1.Efikasno regrutovanje kandidata.....	102
4.2.Selekcija kadrova – izbor najboljih .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.Strateška analiza uspešnosti i kvaliteta ljudskih resursa .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.Mjesto ljudskih resursa u poslovnoj strategiji.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.Sistem ocjenjivanja uspešnosti i sposobnosti ljudskih resursa .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3.Uticaj menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu uspešnost...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.Promocija ljudskih resursa u funkciji uspešnog poslovanja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.Menadžment ljudskih resursa u opštem kontekstu .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.1.Status i moć kao elementi menadžmenta ljudskih resursa...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.2.Komuniciranje u menadžmentu ljudskih resursa .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.3.Konflikt kao komponenta menadžmenta ljudskih resursa...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.Izazovi strateškog menadžmenta ljudskih resursa .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.1.Očekivane promjene u menadžmentu ljudskih resursa .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.Uloga brendiranja poslodavca u menadžmentu ljudskih resursa .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Literatura: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# 1. Principi strateškog upravlja ljudskim resursima<sup>1</sup>

## 1.1. Pojam, predmet i cilj strateškog upravljanja ljudskim resursima

Da bi menadžment preduzeća mogao da što celishodnije ostvari svoju viziju, mora se striktno pridržavati propisanih pravila i normi, kao što su:<sup>42</sup>

1. Odgovarajuće radno mesto i posao za svakoga radnika, suština se ogleda u pronalaženju pravih ljudi, kao i njihovo ostavljanje na radno mesto, na osnovu njihovih referenci.
2. Postavljanje normi učinka i kvaliteta poslova, je potrebno da bi zaposleni tačno znali šta se od njih zahteva i očekuje. Time se mimoilaze eventualni konflikti koji se mogu pojaviti, a ujedno se postižu bolji rezultati poslovanja.
3. Jasno i precizno definisana odgovornost svakog zaposlenog, čime se sprečava proizvoljnost i zloupotreba prava i obaveza zaposlenih.
4. Brza i kvalitetna komunikacija zaposlenih, je potrebna sa bilo kog nivoa, kako sa podređenim, tako i sa nadređim, jer brza, tačna i jasna informacija je od vitalnog značaja, kako zbog dobre radne atmosfere, tako i za postizanje boljih rezultata poslovanja.
5. Obuka i stručno usavršavanje zaposlenih, mora se stalno ostvarivati zbog zastarevanja znanja, permanentnog i dinamičkog razvoja nauke, što za produkt ima postizanje boljih rezultata poslovanja.

Na žalost, ovo se za sada nedovoljno primenjuje. Obično se primenjuje u velikim firmama, ređe u srednjim, a skoro nikada u malim. Tamo gde se primenjuje, obično se to sprovodi sa najvišim nivoom menadžmenta.

### 1.4.1. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima

Organizacijama stoje na raspolaganju resursi koji treba da im omogući prednost u trci sa ostalim organizacijama. Ti resursi mogu biti fizički (oprema, geografska pozicija), organizacioni (organizaciona struktura, planiranje, kontrola, koordinacija sistema, odnosi među grupama) i ljudski (iskustvo, veštine, inteligencija zaposlenih).

U savremenom, globalnom poslovnom okruženju, u kojem su tehnologije i informacije svima dostupne, organizacije svoju konkurentsku prednost mogu graditi samo na jednom resursu - svojim zaposlenima, njihovim talentima, znanjima i motivaciji. Zaposleni su ne samo najvredniji,

---

<sup>41</sup> Bahtijarević Šiber F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999. str.6.

<sup>42</sup> Đorđević B., *Osnove menadžmenta*, Agencija List, Niš, 1995., str. 155.

---

<sup>1</sup> Poglavlje 1 preuzeto iz: Vidoje Stefanović, Boško Vojnović, and Snežana Urošević, *Menadžment Ljudskih Resursa Savremene Strategije i Kontroverze* (Beograd, Srbija: Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012). str.46-78.



nego često i najskuplji organizacioni resurs, pa upravljanje njime mora biti dugoročno i strateški promišljeno.

U novije vreme, konkretnije početkom devedesetih godina prošlog veka, sve se više uz pojam menadžmenta ljudskih resursa stavlja atribut strategija. Ona ne označava samo (uobičajeno) dugoročno planiranje ljudskih resursa, koji se često naziva i stratežijskim, i izradu funkcionalne strategije ljudskih resursa u okviru celokupnog procesa kreiranja organizacionih strategija, nego sasvim drugačiji i novi pristup ulozi ljudskih resursa u stratežijskom menadžmentu i njegovu bitnu stratežijsku dimenziju. Oznaka stratežijsko upućuje i na veliku važnost koja se pridaje ljudima u oblikovanju i primeni poslovnih strategija, pa ostvarivanju stratežijskih ciljeva i opšte uspešnosti organizacija u savremenim poslovnim uslovima<sup>43</sup>.

Stratežijski menadžment ljudskih resursa vrši stratežijsko usmeravanje ljudskih resursa u procesu ostvarivanja misije i ciljeva kompanije. Došlo se do zaključka da je menadžment ljudskih resursa stratežijska aktivnost u kompaniji i zavisi od poslovne filozofije. Strategija MLJR mora biti u skladu sa kompanijskom strategijom da bi služila poslovnim potrebama. Stratežijski menadžment i menadžment ljudskih resursa su dva najvažnija interesa i zadatka savremenog menadžmenta. Njihovom integracijom obezbeđuju se konkurentske sposobnosti i uspešnost organizacije.

Stratežijski menadžment je proces kojim:

- menadžeri postavljaju dugoročno usmerenje organizacije,
- postavljaju specifične ciljeve uspešnosti,
- razvijaju strategije za postizanje ciljeva u duhu svih relevantnih internih i eksternih okolnosti, i
- preduzimaju sve potrebno za implementaciju planova akcije.

Strateško planiranje ljudskih resursa predstavlja nastojanje organizacije da, predviđajući buduće zahteve u oblasti znanja, veština, stavova i ponašanja zaposlenih, a koji proizilaze iz poslovne strategije i promena u okruženju, planira načine, vreme i sredstva za zadovoljenje budućih potreba. Svrha plana je osiguranje uslova za ostvarenje ciljeva organizacije, a uključuje predviđanje mogućih manjkova (ili viškova) radne snage, planiranje aktivnosti zapošljavanja, planiranje obrazovnih aktivnosti.

Strateško planiranje ljudskih resursa objedinjuje strateški plan poslovanja i strateški plan kadrovske funkcije i zajednička je aktivnost menadžmenta i stručnjaka u području upravljanja ljudskim resursima.

Stratežijsko upravljanje ljudskim resursima može biti shvaćeno kao šema plana zapošljavanja i aktivnosti ljudskih resursa kako bi se ciljevi organizacije efikasno ostvarili. Ljudski resurs mora biti stratežijski igrač, a

---

<sup>43</sup> Urošević S., Sajfert Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Don Vas, Beograd, 2012. str. 41.

uloga poslovnog stratega – u budućnosti će biti ključna uloga stručnjaka za ljudske resurse.<sup>44</sup>

Strategijski menadžment i menadžment ljudskih resursa su dva najvažnija interesa i zadatka savremenog menadžmenta. Njihova integracija je pretpostavka obezbeđenja konkurantske sposobnosti i buduće uspešnosti organizacije. Strategijski menadžment je proces kojim menadžeri postavljaju dugoročno usmerenje organizacije, postavljaju specifične ciljeve uspešnosti, razvijaju strategije za postizanje ciljeva u duhu svih relevantnih internih i eksternih okolnosti i preduzimaju sve potrebno za implementaciju planova akcije.

Velika međuzavisnost i povezanost strategijskog menadžmenta ljudskih resursa može se dobro prikazati kroz proces oblikovanja poslovne strategije, uloge i funkcije menadžera ljudskih potencijala u njemu. Taj proces i njegove faze mogu se prikazati putem niza strategijskih pitanja na kojima menadžment ljudskih resursa mora da pravi odgovor kroz potrebna istraživanja i analizu. Postoji velika međuzavisnost između procesa oblikovanja i izbora organizacionih strategija, odnosno strategijskog i menadžmenta ljudskih resursa. Ta činjenica uslovljava i zahteva stalnu uključenost funkcije, menadžera i stručnjaka za ljudske resurse u kompletni proces oblikovanja i razvoja poslovnih strategija. Menadžeri ili predstavnici i stručnjaci funkcije ljudskih potencijala, odnosno organizacione jedinice koja je realizuje, moraju da budu članovi tima za oblikovanje i razvoj strategije u svim strateškim poslovnim jedinicama<sup>45</sup>.

Cilj strategijskog menadžmenta u organizaciji je razvoj i alokacija resursa na način koji će joj obezbediti konkurentsku prednost. Od tri klase resursa dva su od onih koji su tesno povezani sa funkcijom ljudskih resursa. Izazovi kojima su kompanije izložene nameću obavezu da izgrade savremeniji strategijski pristup tržištu. Da bi bila maksimalno efikasna funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da je integrisana u proces strategijskog upravljanja kompanije.<sup>46</sup> To znači da menadžeri ljudskih resursa treba da:

1. imaju uticaja na strategijski plan, na pitanja vezana za ljude, kao i na pitanja u vezi sa sposobnošću ljudskog resursa da objedini i implementira partikularne (pojedinačne) strateške alternative,
2. poseduju odgovarajuća znanja o strategijskim ciljevima organizacije,
3. znaju koje su veštine, ponašanje i stavovi radnika potrebni da bi se podržao strategijski plan i

---

<sup>44</sup> Torrington D., Hall L., and Taylor S., *Human Resource Management*, London, FT/Prentice Hall, 2005.

<sup>45</sup> Sajfert Z., *Menadžment ljudskih resursa, Apologija humanog kapitala*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin, 2004, str.63.

<sup>46</sup> Šušnjar G., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2005.

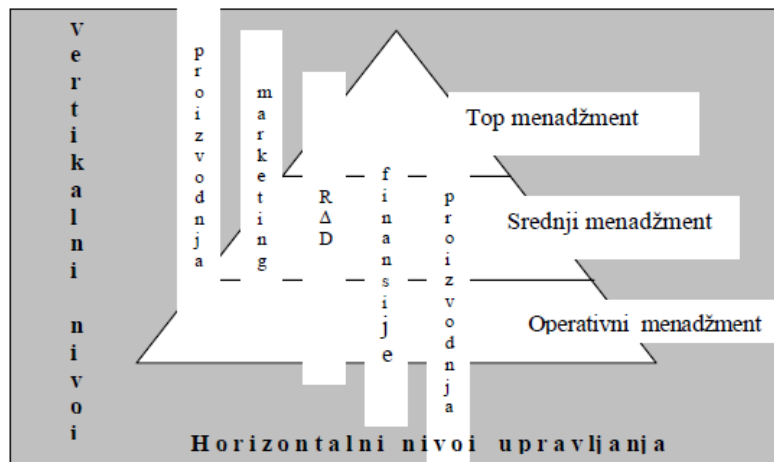
4. razviju programe koji treba da omoguće da zaposleni imaju pomenute veštine, ponašanja i stavove.<sup>47</sup>

Svi zaposleni predstavljaju značajan izvor uspešnosti organizacije i u tom cilju se koriste jednaki postupci pri njihovom pribavljanju, selekciji, obrazovanju i razvoju, planiranju karijere itd. Za razliku od toga klasična personalna politika je na različite načine tretirala radnike (blue collars) i službenike i stručnjake (white collars). Prvi su bili predmetom kolektivnog pregovaranja i formalnog administriranja dok je za stručnjake razvijan individualniji pristup koji je sadržavao neke oblike današnje prakse, kada se koristi izraz *strategijsko upravljanje ljudskim resursima* misli se na prvi organizacioni nivo – menadžmentski u koji spadaju i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.

Uobičajeno je da se razlikuju tri menadžerska nivoa:

- *strategijski nivo* usmeren na postavljenje dugoročnih ciljeva poslovanja, utvrđivanje strategije, formiranje strategije i sl.,
- *menadžerski nivo* usmeren na procese kojima organizacija osigurava i alokira resurse, razvija i koordinira aktivnosti za postizanje *strategijskih ciljeva*,
- *operativni nivo* usmeren na tekuće aktivnosti i svakidašnji menadžment organizacije pri sprovođenju konkretnih zadataka.

Nivoi menadžmenta mogu biti definisani vertikalno i horizontalno u zavisnosti od hijerarhijskog nivoa u organizaciji ili od područja odgovornosti menadžera. Tada postoji diferenciranje menadžmenta po horizontali, odnosno vertikalni.



Slika 2. Menadžment prema vertikalnoj i horizontalnoj dimenziji

<sup>47</sup> Noe R. A., Hollenback J. R., Gerhart B., Vright, P. M., *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*, 2nd edition, Irbin - McGraw - Hill Companies, Inc, Chicago, 1997.



Zadatak **top nivoa menadžmenta** je da izdaje naredbe i upravlja poslovnim sistemom u celosti. Njihov domen je strategijske orijentacije na najvažnija pitanja kompanije. Vodilja top menadžmenta je vizija. U tom kontekstu vrhovni menadžeri treba da odgovore na više pitanja, a najčešća su:

- Koje aktivnosti odgovaraju doslednoj dugoročnoj strategiji kompanije?
- Kako poslovi kompanije uvećavaju osnovnu vrednost poslovnog sistema i na koliko dug period je to moguće?
- Kakva je inovativna klima i kultura kompanije i slično.

**Srednji nivo menadžera**, po logici nalazi se između najvišeg i najnižeg nivoa upravljanja, a osnovni zadatak mu je da prenese zahteve najvišeg rukovodstva u operativu, radi njihove realizacije.

Srednji menadžeri sprovode kontrolu implementacije utvrđene misije. Oni određuju akcije koje treba preduzeti, uključujući i specifične ciljeve koji trebaju da se postignu.

**Operativni menadžment** je najniža upravljačka aktivnost. Operativni menadžeri su odgovorni za odrađivanje svakodnevnih aktivnosti u poslovnim sistemima. Odluke koje se donose na najvišem upravljačkom nivou potrebno je transformisati u operativne, radi ostvarenja ciljeva poslovanja na najracionalniji način. Sama reč operativni označava radnju (operatio = radnja), što dalje zahteva da se globalne strategijske odluke realizuju. Na taj način na osnovu preciznih uputstava daju se smernice neposrednim izvršiocima poslovnih zadataka i vrši kontrola njihovog ostvarenja.<sup>48</sup>

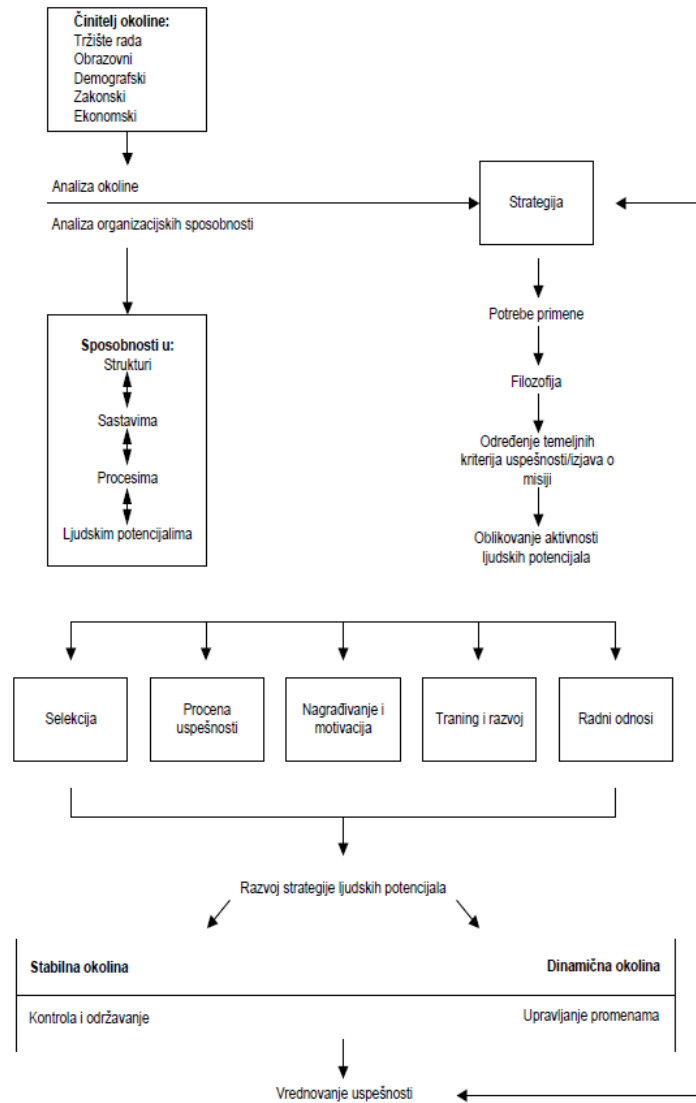
Isticanje strategijske dimenzije u ovom kontekstu implicira dve stvari bitne za strategijsko upravljanje ljudskim resursima:

- da su problemi ljudskih resursa od strategijske važnosti i da zahtevaju posebnu pažnju i uključenost najvišeg menadžmenta u procesu odlučivanja,
- top menadžment ima naglašenu ulogu u odlukama sa područja ljudskih resursa i snažno utiče bilo u pozitivnom bilo u negativnom smislu na delotvornost sistema menadžmenta ljudskih resursa,
- predznak strategijsko se najčešće zato stavlja ispred izraza menadžment ljudskih resursa da bi se time istakla eksplicitno jasna dvostrana veza između spoljne takmičarske strategije i HRM odluka.

Spoljna strategija privrednog društva sadrži odabrani način tržišne utakmice, odnosno konkurisanja na tržištu. Kvalitet ljudi, njihove sposobnosti, znanja i veštine presudno određuju i ograničavaju izbor eksterne, konkurentske strategije i njezinu uspešnu primenu i naravno uz sve to mnogi su programi upravljanja i razvoja ljudskih potencijala kao što su stalno obrazovanje i razvoj, motivisanje i nagrađivanje u neposrednoj funkciji uspešnog sprovođenja strategije.

---

<sup>48</sup> Vojnović B., Osnovi upravljanja, NBS, Beograd, 2011. str 35-39.



Slika 3. Strategijski menadžment ljudskih resursa <sup>49</sup>

<sup>49</sup> Šušnjar, G., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2005.



U isto vreme potrebna je i unutrašnja strategija u pogledu obezbeđenja, primene, motivisanja i kontrolisanja unutrašnjih resursa. Unutrašnja i spoljna strategija se moraju međusobno usklađivati. One su povezane i pružaju jedna drugoj ciljeve i ograničenja.

Koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa stavlja značenje i problematiku upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u kontekst strategijskog menadžmenta sa jedne strane, a sa druge strane vraća strategijskom konceptu u celini dugo zanemarivanu ljudsku dimenziju.

Slika 3. prikazuje koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa koji ima dve dimenzije:

- *vertikalnu*, koja ističe povezivanje prakse upravljanja ljudskim resursima sa procesom strategijskog menadžmenta u organizaciji,
- *horizontalnu*, koja naglašava potrebu visoke koordinacije i usklađenosti.

Obe su dimenzije jako važne u ostvarivanju uspešnog menadžmenta ljudskih resursa. To znači da je potrebno ne samo čvrsto, dvosmerno povezivanje sa poslovnom strategijom nego i visoka unutrašnja skladnost i konzistentnost pribavljanja i selekcije, procenjivanja uspešnosti i motivisanja, razvoja i obrazovanja i drugih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima koje sve moraju uključivati istu strategijsku dimenziju i međusobno se dopunjavati i potkrepljivati.

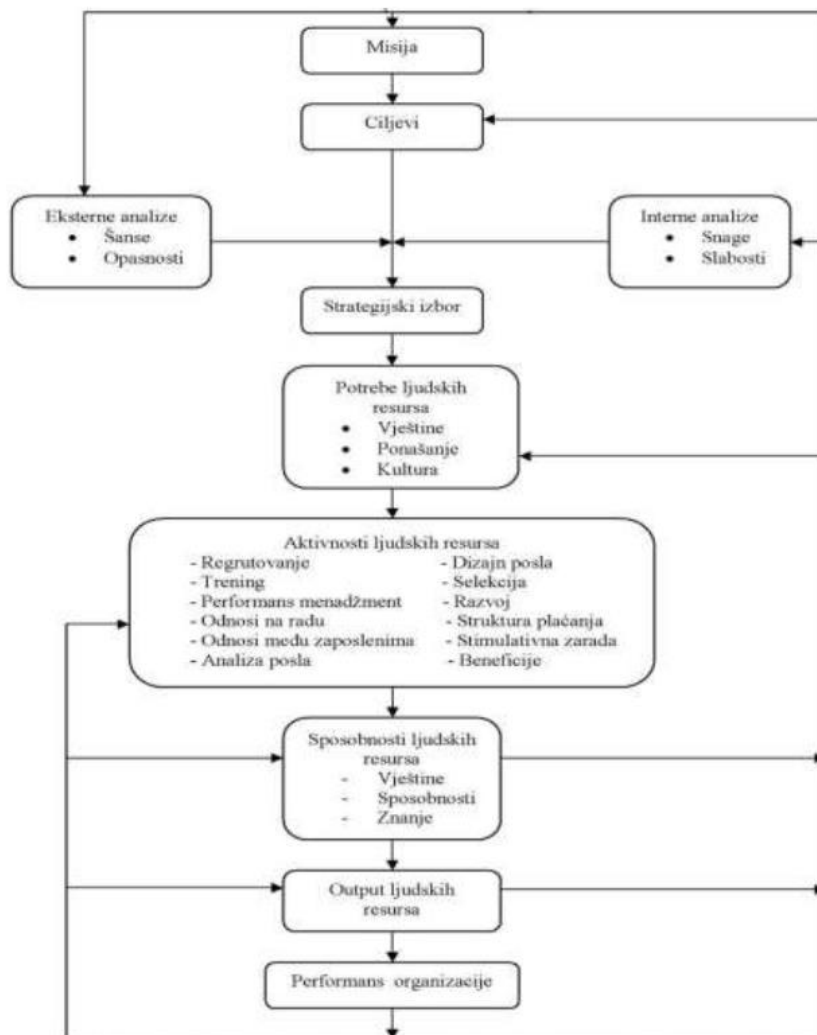
#### **1.4.2. Razlozi razvoja strategijskog menadžmenta ljudskih resursa**

Pitanje je zašto se danas sve više ističe strategijska dimenzija ljudskih resursa. Ona govori o strategijskom upravljanju i strategijama ljudskih resursa kao ključnom delu celokupnog procesa strategijskog menadžmenta. Zato postoji više razloga. Navešćemo neke koji nam se čine ključni:

- *Povećanje turbolentnosti i neizvesnosti poslovne okoline. Što je poslovno okruženje turbolentnije i neizvesnije, to su važniji ljudi i njihovi resursi pa je veća povezanost strategijskog i menadžmenta ljudskih resursa*<sup>50</sup>.
- *Neophodnost stalnih promena i brzog, neposrednog reagovanja.*
- *Orijentacija na stalna poboljšanja i inovacije.*
- *Orijentacija na potrošače.*
- *Jačanje konkurentskih sposobnosti i prednosti.*
- *Ekonomska superiornost japanske prakse menadžmenta ljudskih resursa.*

---

<sup>50</sup> Noe R.A., et al., *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, Burr Ridge, IL, IRWIN, 1994. str. 515.



Slika 4. Model procesa strategijskog menadžmenta<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Noe R.A., Hollenback J. R., Gerhart B., Vright, P. M., *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*, 2nd edition, Irbin - McGraw - Hill Companies, Inc, Chicago, 1997.



Strategijski menadžment ljudskih resursa može biti shvaćen kao „šema plana zapošljavanja i aktiviteta ljudskih resursa kako bi se ciljevi organizacije efikasno ostvarili“<sup>52</sup>.

Proces strateškog menadžmenta se sastoji od dve odvojene, ipak međusobno povezane (zavisne) faze: formulisanje strategije i primenjivanje strategije. Prilikom formulisanja strategije grupe strategijskog planiranja odlučuju o strategijskim pravcima, uzimajući u obzir misiju i ciljeve organizacije, eksterne šanse (mogućnosti) i opasnosti kao i njene interne snage i slabosti. Potom se formuliše mnoštvo različitih strategijskih alternativa i upoređuju mogućnosti tih alternativa u postizanju ciljeva i misije organizacije.

Tokom primene strategije organizacija prolazi kroz odabranu strategiju. To podrazumijeva adekvatno strukturiranje organizacije, alokaciju resursa, odabir takvih radnika koji će svojim umećem omogućiti ostvarenje ciljeva organizacije, razvoj takvog sistema nagrađivanja koji će uskladiti ponašanje zaposlenih sa strategijskim ciljevima organizacije. Obe faze strategijskog menadžmenta moraju biti efikasno izvedene. Osim toga važno je naglasiti da se ovaj proces ne odvija sekvencijalno, slika 4.

Organizacije su uočile da uspeh procesa strategijskog menadžmenta zavisi od opsega funkcije ljudskih resursa. Dakle pri strategijskom menadžmentu ljudskih resursa funkcija ljudskih resursa se vezuje i za formulisanje i za primenu strategije.<sup>53</sup>

#### **1.4.3. Ciljevi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa**

Uspešan strategijski menadžment ljudskih resursa treba da ostvari sledeće ciljeve<sup>54</sup>:

- Uključivanje inteligencije, znanja, veština, motivacije i odanosti svih članova organizacije u postizanje strategijskih ciljeva organizacije,
- jačanje organizacijskih opštih i specifičnih sposobnosti i konkurentske prednosti putem osiguravanja, razvoja i maksimalnog iskorištavanja talenata, kreativnih i opštih sposobnosti, znanja, veština i motivacije zaposlenih i stalnog jačanja ljudske dimenzije organizacijske uspešnosti i razvoja,
- povezivanje i uključivanje procesa i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u celovito strategijsko upravljanje, formulisanje i primenu organizacijskih i poslovnih strategija, te usmeravanje svih procesa upravljanja i razvoja ljudskih potencijala prema strategijskim zahtevima poslovanja,

---

<sup>52</sup> Noe R.A., Hollenback J. R., Gerhart B., Vright, P. M., *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*, 2nd edition, Irbin - McGraw - Hill Companies, Inc, Chicago, 1997.

<sup>53</sup> Isto.

<sup>54</sup> Bahtijarević Šiber F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

- sveobuhvatno analiziranje i spoznavanje trendova i promena u okolini i praksi upravljanja i razvoja ljudskih resursa u konkurentskim organizacijama, te uspostavljanja spoljnih standarda upoređivanja sa najboljima u delatnosti, odnosno stalni benčmarking u svrhu permanentnog unapređenja vlastite prakse upravljanja ljudskim potencijalima,
- povezivanje i usmeravanje strategijskog izbora organizacija ka jakim stranama, odnosno specifičnim sposobnostima i prednostima ljudskih resursa i izbegavanje onih koji potenciraju nedostatke i slabosti,
- kreiranje celovite strategije razvoja ljudskih resursa u skladu sa strategijom razvoja privrednog društva i njenoj uspešnoj primeni,
- dugoročna orijentacija na sagledavanje potreba i mogućnosti razvoja ljudskih resursa u kontekstu dugoročnih potreba i strategijskih ciljeva poslovanja,
- razvoj inovativne strategije i programa ljudskih resursa koji će biti temeljna potpora i pokretač strategijskih promena u okruženju,
- razvoj kulture i klime stalnih promena koja uspostavlja stalnu promenu i prilagođavanje zahtevima okoline i poslovanja kao cilj i način života, a ne pretnju stabilnom funkcionisanju i ustaljenoj praksi ljudskih resursa.

#### **1.4.4. Važnost ljudskih resursa u implementaciji strategije**

Ljudski resursi su u primeni strategije osnovni činilac, a njihovo se upravljanje vidi, kako je već istaknuto, ključnom polugom menadžmenta u uspešnoj realizaciji strategije. Sa primenom srategije su povezani na dva načina.

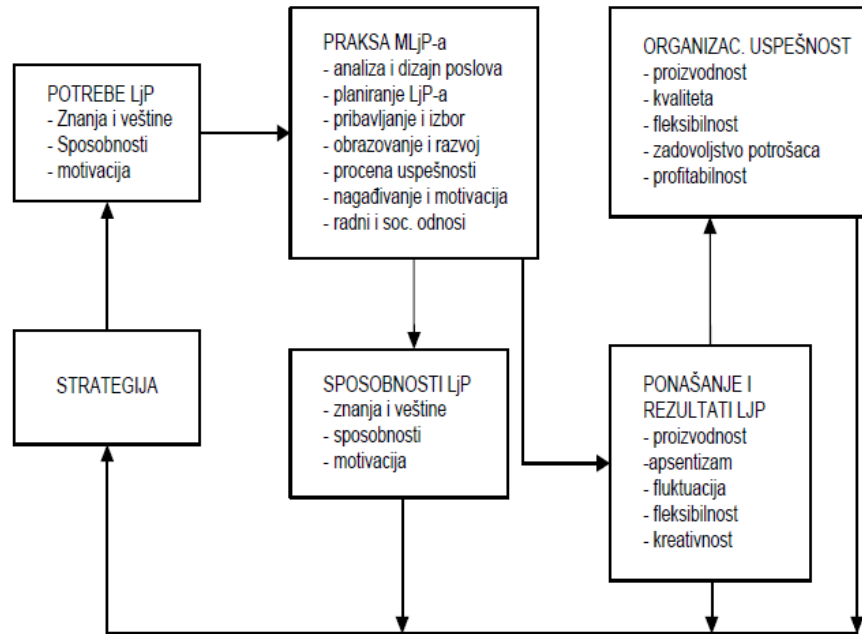
Prvo, postojeći potencijali u terminima sposobnosti, znanja, veština, vrednosti, interesa, aspiracija i motivacije bitno određuju mogućnost i uspešnost implementacije strategije. Da bi se sprovela strategija, organizacija mora da ima odgovarajuće ljudske resurse. Pored toga posebnu važnost ima kvalitet menadžmenta i aktuelnih, posebno, viših menadžera. Osnovne vrednosti, stavovi, znatno utiču na koncepciju i izbor stategije, ali i na njeno implementiranje. Osim toga različite strategije zahtevaju različit tip i različito ponašanje menadžera.

Drugo, uspešna primena strategije traži promene i prilagođavanja u programima i sistemima ljudskih resursa tako da "proizvode" znanja i druga svojstva, pa ponašanje potrebno za uspešnu primenu strategije. Ti programi i sistemi treba da postanu inicijatori i sile promene. Često se ističe da je bez radikalnog preoblikovanja (reinženjering) fundamentalnog sistema ljudskih resursa, misija osuđena da ostane samo retorika, a isto važi i za strategiju usmerenu na realizaciju misije. Pri tome su mogućnosti promene i razvoja različitih sistema praktično neograničene.





Da bi se strategija uspešno sprovela, funkcija ljudskih resursa mora da obezbedi da ljudi imaju potrebna znanja, veštine i sposobnosti, da rade na pravim poslovima i zadacima koji najbolje odgovaraju njihovim mogućnostima i interesima, ali istovremeno i motivišu; da se adekvatno razvijaju i pripremaju za budućnost i promene; da su motivisani i zadovoljni poslom, mogućnostima karijere, organizacijom, nagradama koje dobijaju za svoj rad i doprinos itd.



Slika 5. Primena strategije i menadžment ljudskih potencijala<sup>55</sup>

### 1.5. Funkcije upravljanja ljudskim resursima

Funkcija ljudskih potencijala može se raščlaniti na više podfunkcija: zapošljavanje, profesionalni razvoj, podsticanje uspešnosti na radu, otkrivanje menadžerskih potencijala i informisanje u području ljudskih potencijala. Svaka od tih podfunkcija sadrži niz procesa koji su nužni za ostvarivanje funkcije ljudskih potencijala.

<sup>55</sup> Bahtijarević Šiber F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999. str.168.

### **1.5.1. Zapošljavanje**

Potrebe ljudskih potencijala zavisne su od vrste organizacije i delatnosti kojom se one bave. Tek na osnovu rezultata istraživanja potreba, prognoziraju se bruto-potrebe.

Temeljni procesi koji čine funkciju zapošljavanja ljudskih potencijala jesu:

- analiza radnih mesta,
- planiranje ljudskog potencijala,
- pridobivanje ljudi za zapošljavanje,
- odabir (selekcija) ljudi,
- uvođenje u posao i zapošljavanje.

Postupak procene poslova i radnih mesta počinje sa sagledavanjem potreba poslovanja i adekvatnog pokrivanja istih. Ove poslove obavlja upravni organ ili drugo telo ili lice koje on ovlasti. Svaki složeniji poslovni sistem koji obavlja privrednu aktivnost treba da ima akt koji reguliše ovu materiju. Najčešći oblik je pravilnik o sistematizaciji radnih mesta koji usvaja nadležni organ i koji je podložan promenama u skladu sa potrebama poslovanja. Kako je karakteristika sadašnjeg poslovanja dinamičnost i brzina promena i prilagođavanja potrebama okruženja, ova postavka je opravdana. Ovom prilikom se utvrđuje stepenovanje zahteva u pogledu stručnih kvalifikacija i radnog iskustva kao i težina posla svakog radnog mesta.<sup>56</sup>

Stvarna, operativna aktivnost u području ljudskih resursa započinje tek analizom radnih mesta i poslova kao i karakteristika zaposlenih, na osnovu čega se dalje formira plata zaposlenom idr. Nakon opisa radnih mesta vrši se bodovanje ili rangiranje radnih mesta kao i procena ličnosti zaposlenih na osnovu kojih se vrši dalje planiranje ljudskih resursa. Procena radnih mesta i ocena ličnosti su jedan od važnijih elemenata pri planiranju na području ljudskih resursa.

Plan ljudskih resursa obuhvata:

- koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gde,
- kako pribaviti odgovarajući kadar,
- na koji se način osposobljavaju kadrovi,
- koji troškovi nastaju i kako uticati na njih.

Proces pridobijanja kandidata polazi od plana ljudskih resursa i politike pridobijanja kandidata. Nakon toga dolazi se do odabira kandidata i njegovog uvođenja u posao. Sam proces selekcije, uz primenu različitih testiranja, poput intervjua i psiholoških testova, mora biti izuzetno dobro osmišljen i organizovan kako bi doveo do cilja, izbora najkvalitetnijeg i najkompetetnijeg kandidata. Veoma je važno i da sektor koji se bavi ljudskim resursima prati i proverava kvalitet posla izabranih kadrova i njegovo

---

<sup>56</sup> Vojnović B. *Organizovanje preduzeća i strategije razvoja*, časopis „Direktor“ savremeni menadžment, 9-10/2005. Beograd, str. 33-37.

uklapanje u preduzeće, jer efikasnost procesa selekcije ne ocenjuje se na osnovu izbora dovoljnog broja kandidata, već se meri rezultatima izabranih kandidata na poslu i dužinom njihovog staža u organizaciji.<sup>57</sup>

### **1.5.2. Profesionalni razvoj**

Funkcija profesionalnog razvoja obuhvata pet podfunkcija:

- razvoj karijere,
- trening zaposlenih,
- profesionalnu orijentaciju,
- sistem napredovanja i
- prekid radnog odnosa.

Ključne tačke u razvoju ljudskih resursa su izbor kandidata za odgovarajuće radno mesto, uvođenje u posao, učešće u razvoju preduzeća i ostvarivanju definisanih ciljeva, školovanje uz rad i napredovanje. Faktori koji utiču na profesionalni razvoj su isti oni faktori koji utiču i na motivaciju zaposlenih u određenom privrednom društvu. Ukoliko su glavni faktori profesionalnog razvoja prisutni, u organizaciji se javlja motivacija, zadovoljstvo, produktivnost i razvoj. Razvoj karijere vrlo je bitan za čoveka budući da kroz posao postiže kvalitetu života, socijalnu jednakost, poštovanje samog sebe, samokontrolu i na kraju upravlja vlastitom karijerom te mu je stoga nužno pružiti savetovanje i podršku.

Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa. Stepenu u kom organizacije uče može postati jedina bitna konkurentska prednost, a doživotno učenje i širenje znanja glavni zadatak zaposlenih. Organizacijama je potrebno da brže uče da bi bile u stanju da se adaptiraju na postojeće pravila u svojoj delatnosti, mogle da otkriju koje će se promene dogoditi i da na njih budu spremne, razvile strategiju koja će im omogućiti prodor u svojoj delatnosti i time steknu stratešku prednost. Obučavanje je sticanje praktičnih znanja i veština koje su potrebne za rad, rukovođenje, upravljanje i organizaciono ponašanje prema usvojenim pravilima propisima i standardima. Obrazovanje je sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primenjenih naučnih disciplina i uspešne poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve preduzeća radi unapređenja sadržaja rada, rukovođenja i upravljanja. Obrazovanje dovodi do promene u znanju, a obučavanje do promene u veštinama.<sup>58</sup>

Instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, mentorstvo, kao i predavanja, audio-vizualne tehnike, konferencije, metoda slučajeva neke su od brojnih metoda koje se mogu primenjivati pri obuci kadrova. Čovek se ne zapošljava da bi ostao uvek na istome radnom mestu i na istom nivou

---

<sup>57</sup> Bogičević Milkić B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.

<sup>58</sup> Urošević S., Đorđević D., Bešić C., *Education of skilled workers-the concurrence factor in textile and clothing industry*, Technics Technologies Education Management-TTEM, 2010. Vol. 5. No.1 str. 148-165.



razvoja, već traži napredovanje, lični uspeh, promene na bolje. Stručni izbor kandidata za napredovanje mora biti jednak kao i izbor i raspoređivanje novih ljudi i on uključuje predlaganje kandidata, ocenjivanje njihovih osobina, donošenje odluka i praćenje razvoja karijere.

Prekid radnog odnosa je, kao posledica lične želje, premeštaja, privremenog čekanja, otkaza ili odlaska u penziju, je jedna neminovnost u privrednom društvu pri kojemu je veoma važna uloga službe ljudskih resursa na ublažavanju tenzija, obavljanju razgovora s zaposlenim i vršenju analize koliko je odluka za prekid radnog odnosa osnovana (npr. kod otkaza). Napuštanje organizacije se može definisati kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji.<sup>59</sup> Na osnovu prethodno gore navedenog može se reći da napuštanje organizacije može biti, voljno odnosno nevoljno napuštanje, i u zavisnosti od toga se značajno razlikuju implikacije za organizaciju.<sup>60</sup> Profesionalni je razvoj permanentni proces koji teče od početka školovanja pojedinca i u svakom prelomnom trenutku važno je da se donesu odluke koje uključuju karakteristike pojedinca, zahteve posla kao i kretanja ponude i tražnje na tržištu rada.

### **1.5.3. Podsticanje uspešnosti na radu**

Motivisanost članova organizacije je od velikog značaja za konačan ishod poslovanja kompanije. Samim tim, ona je jedan od važnijih aktivnosti menadžmenta. Motivacija u organizaciji znači podsticaj članovima sistema da izvršavaju svoje aktivnosti na najbolji način i da takvim delovanjem doprinose ostvarenju zajedničkih kompanije, a potom i ličnih ciljeva. Motivacija je sredstvo vođenja. Prema tome, vođstvo preduzeća treba da poznaje varijable motivacije, preferencije zaposlenih, prirodu ljudskog ponašanja i načine reagovanja pojedinaca na preferencije.<sup>61</sup> Podsticanje uspešnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocenjivanja uspešnosti. Motivacija za rad dominantni je problem u području upravljanja ljudskim resursima. Jedan od ključnih strategijskih zadataka menadžera danas postaje uspešno upravljanje ljudskim resursima i u kontekstu toga i izgradnja sistema motivacije.

Motivacija se nalazi u samoj osnovi merenja zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja jedan od najznačajnijih preduslova svake uspešne privredne aktivnosti. Otuda se menadžmentu postavlja niz zadataka sa jednim ciljem – motivisanje zaposlenih i postizanje njihovog zadovoljstva. Tako je i prvi zadatak menadžmenta ljudskih resursa da odredi stepen zadovoljstva zaposlenih i pronađu načini za njegovo povećanje. Merenje zadovoljstva zaposlenih predstavlja nezaobilazan deo procesa upravljanja organizacijom. Razumevanje zadovoljstva zaposlenih je

---

<sup>59</sup> Polsky D., *Changing consequences of job separation in the United States*, Industrial and Labor Relations Review, 1999.

<sup>60</sup> Bogičević-Milkić B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.

<sup>61</sup> Vojnović B., *Osnovi upravljanja*, Monografija – naučna knjiga, NBS, Beograd, 2011.

od suštinskog značaja za potpunije shvatanje varijacije motivacionih faktora i motivisanosti zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se stoga ocenjuje procenom globalne motivacije zaposlenih<sup>62</sup>.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgra visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s organizacijom i stalan kreativni doprinos uključuju dva osnovna pitanja:

- kako meriti radne rezultate i doprinos ljudi?
- kako nagrađivati njihov rad i razviti takav nivo motivacije koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno podsticati na veće radne doprinose?

Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterijuma i metoda merenja i procenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspešnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije, itd.), a uz drugo, razrada ispravne i sistemske politike nagrađivanja i niza instrumenata njene realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacione strukture i različite podsticaje i zahtevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motivisanja. Za neke su veoma bitni materijalni faktori motivacije, dok drugi primat daju nematerijalnim faktorima. Međutim, potrebna je kombinacija motivacionih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Najstariji, kao i najuniverzalniji način motivisanja za rad je novac. Ukoliko je povezan sa uspehom na poslu i ukoliko nije jedini motivator, efikasnost novca je još veća. U razvijenim zemljama novac se nalazi na relativno niskoj hijerarhijskoj lestvici motivatora, ali ne zato što je manje važan, već zato što se podrazumeva da on normalno sledi. U siromašnijim zemljama, novac igra veoma važnu ulogu. Bilo bi veoma lako za menadžere kada bi postojao automatizam-veća plata-veća motivisanost za rad-veća produktivnost i rezultati rada. Istraživanja pokazuju da se plata koristi za zadovoljenje potreba po sledećem redosledu. Zaposleni prvo svojom zaradom zadovoljavaju osnovne životne potrebe, odnosno potrebe za hranom, odevanjem, stanovanjem. Po zadovoljenju ovih potreba ide se na zadovoljenje potreba za održavanjem zdravlja kao i vaspitanja dece. Zatim na red dolaze stečene potrebe vezane za društveni položaj i moć. Možemo dakle zaključiti da materijalni stimulansi imaju uticaj na rad zaposlenih, ali i da na tom uticaju mogu da zahvale, ne samo činjenicom da se time obezbeđuje zadovoljenje osnovnih potrebe, već i činjenicom da oni imaju vrednost indikatora ili čak merila značaja nečijeg rada, priznanja za zalaganje na poslu, što predstavljaju merilo društvene vrednosti i društvenog statusa radnika, njegovih radnih kvaliteta, stručnosti. Zato zarada i raspoložive tolikom motivacionom snagom. Novac je nedovoljna naknada za ono što

---

<sup>62</sup> Urošević S. Milijić N., *Samopotvrđivanje i lojalnost kao kreatori motivacije i zadovoljstva zaposlenih*, VII Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet u Boru, 26-28.05.2011 Zaječar, Zbornik radova str.722-731.

ljudi daju radu. Ali pored materijalnih, velika pažnja se poklanja i drugim vidovima motivacije, nematerijalnim.<sup>63</sup>

Organizacija mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako konkretizovati te ciljeve u grupne i individualne i kako meriti njihovo izvršenje. Poslovna organizacija, tj. menadžment dizajnira radne zadatke kao i poslove u skladu sa organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude sa potrebnim znanjima i umećimai kao takve ih trenira, motiviše i nagrađuje.

To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspešno delovanje. Jedna od najpopularnijih i najraširenijih metoda upravljanja uspešnošću menadžera i zaposlenih je upravljanje pomoću ciljeva, a prednost je što su menadžeri i zaposleni upoznati sa ciljevima koje treba izvršiti. Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi do izražaja u određenoj klimi privrednog društva i društvenom okruženju iz kojega dolaze podsticaji. Zbog toga je zadatak menadžmenta da prepozna kreativnog pojedinca u organizaciji i osigura uslove rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći da dalje razvija svoju kreativnost. Brojne su tehnike razvoja kreativnih sposobnosti, poput analitičkih u koje se ubrajaju tehnika listinga, input-output tehnika, tehnika „za“ i „protiv“, tehnike slobodnog toka asocijacija, brainstorming i dr.

Uspešnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim resursima te je zbog toga nužno podsticanje svega što ima za posledicu uspešnost u radu. U tome imaju važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocenjivanje uspešnosti.

#### **1.5.4. Otkrivanje menadžerskih potencijala**

Menadžeri su najvažniji kapital i resurs svake organizacije, a istovremeno se zbog činjenice da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, svrstavaju se i među malobrojne resurse. Pri otkrivanju menadžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove lične, profesionalne i poslovne osobine kao što su vrednost, komunikativnost, kreativnost, produktivnost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu u organizaciji i dr.

Za ocenu ličnosti važna je sposobnost vođenja ljudi i razvijanje pozitivnih osobina, delegiranje zadataka, komunikativnost, poznavanje posla, prosuđivanje sposobnosti planiranja, organizacije, ocena ličnih karakteristika saradnika i sl. Pri otkrivanju menadžerskih potencijala upotrebljavaju se brojne tehnike, poput psiholoških testova, upitnika, ocene kolega, intervjui, preporuke i druge tehnike. Bitna pretpostavka za

---

<sup>63</sup> Urošević S., Đorđević Maljković N., Miličić N., *Analiza motivacije i zadovoljstva zaposlenih materijalnim uslovima i sigurnošću posla kao najvažnijim motivacionim faktorima*, Poslovna politika, Beograd, godina XL, broj 3-4, godina 2011. str. 29-34.





utvrđivanje menadžerskih potencijala i selekcije menadžera je određene dimenzije menadžerske motivacije i razrada instrumenata za njeno merenje i identifikovanje. Pokazalo se da određeni stavovi doprinose razvoju menadžerske karijere, a to su:

- pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta,
- potreba za nadmetanjem,
- potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem,
- potreba za pokazivanje moći,
- potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem, i
- potreba za odgovornošću i osećaj odgovornosti.

U prvoj fazi otkrivanja rukovodećih potencijala utvrđuju se menadžerove poželjne osobine nakon čega slede određivanje standardnih poslova menadžera, analiza poslovne strategije i stepen razvoja privrednog društva i tek tada izbor menadžerskih talenata za školovanje ili postavljanje. Sam postupak otkrivanja menadžerskih potencijala složen je i težak, no znatno se može olakšati ukoliko su i lica zadužena za izbor kandidata sposobni i spremni za to i ako su precizno definisani poslovi koje bi kandidat trebao obavljati.

#### **1.5.5. Upotreba motivacionih tehnika u upravljanju ljudskim resursima**

U kontekstu organizacije, motivacija se može posmatrati s dva aspekta. S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. S aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja obezbeđuje da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju.

Na individualnu motivaciju utiču brojni faktori, a mogu se podeliti u tri grupe:

- Individualne karakteristike ili osobine,
- Karakteristike posla koje pojedinac obavlja,
- Karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi.

*Individualne karakteristike ili osobine* predstavljaju potrebe, vrednosti, interese i stavove koje poseduju pojedinci. Ove karakteristike su različite kod različitih ljudi, a utiču na njihove motive za izvršenje radnih zadataka, tako da su neki ljudi motivisani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću zadatka i sl.

*Karakteristike posla* predstavljaju atribute posla kao što su autonomnost, složenost, odgovornost i sl. Prilikom raspodele poslova menadžment mora da uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

*Karakteristike organizacije* se odnose na pravila i procedure u organizaciji, strategiju i politiku ljudskih resursa, praksu menadžmenta i na sistem nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnost organizacije<sup>64</sup>.

Vidi se da na motivaciju deluje čitav niz faktora, ali svi oni deluju kroz pojedinca i preko njega, utičući na njegove percepcije, vrednosi, potrebe. Važan opšti okvir je šira okolina, društveno ekonomski razvoj, opšti materijalni standard, sistem vrednosti.

Obzirom na rezultate brojnih istraživanja i iskustva dolazi se do odgovora da zapravo nema univerzalnog rešenja izgradnje motivacijskog sistema organizacije, već on uveliko zavisi od politike pojedinačne organizacije i specifičnih rešenja. Jedan od glavnih zadataka je definisanje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uslov je bolje poznavanje i razumevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motivisanja ne može zavisiti od pojedinačnog ponašanja i stava rukovodilaca već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definisanih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Motivacioni sistem organizacije mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje organizacije i njen razvoj:

- ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati,
- zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obaveze na zadovoljavajući način,
- mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvoja organizacije.

Kako bi motivacioni sistem osigurao prethodno navedena tri tipa ponašanja potrebna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.

1. *Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija* - Adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojem treba dograđivati široku strukturu motivacijskih podsticaja da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal. Materijalne kompenzacije su dakle neophodne, ali ne i dovoljan uslov za razvijanje široke motivacione osnovice raznolikog ponašanja unutar poduzeća. U razvijenim ekonomskim sistemima sve važnije postaju nematerijalne kompenzacije. Postoje određena pravila kojih bi se trebali pridržavati menadžeri pri koncipiranju motivacionog sistema:

- naglasak mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju i ukupnoj organizacijskoj uspešnosti,
- raspodela bonusa mora biti jednostavna,
- plate rukovodilaca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja kod loših poslovnih rezultata.

Posebno treba voditi brigu o činjenici da zaposleni moraju imati poverenje u celokupni sistem kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre

---

<sup>64</sup> Čamilović S., Vujić V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekom, 2007. str.156.

međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i podsticajne plate jer je motivacija usko povezana sa zaradom.

Da bi privukao nove radnike, poslodavac bi morao proveriti je li njegova platna skala bolja od onih koje nude konkurenti. Zdrava je politika platiti zaposlenog prema zaslugi. Za svaki deo koji se dodaje na platu u svrhu podsticanja uspešnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriterijum da bi se motivisalo željeno ponašanje.<sup>65</sup> Kako bi sistem stimulacija postizao željene efekte mora biti: jednostavan, specifičan, ostvarljiv, merljiv i pravičan. Pored plate koju zaposleni dobijaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi (beneficije) jer povećavaju korisnost koju zaposleni dobijaju od date količine ukupne naknade (automobil, osiguranje, pomoć u rešavanju stambenih problema i sl.). Organizacije trebaju prepoznati šta žele postići i razumeti motivacione karakteristike svake koristi za zaposlene.

Sistemi nagrađivanja mogu biti individualni (prema složenosti radnog mesta i uslova rada, prema uspešnosti, bonus, provizija i unapređenju) i na nivou organizacije (udeli zaposlenih u dobiti poduzeća, timski i grupni bonusi). Pretpostavka efikasnog ocenjivanja radnog učinka zahteva kvalitetnu analizu radnog mesta (opisa poslova), kao i komunikaciju između zaposlenih i menedžera. Zaposleni često povezuju razvoj s unapređenjem (promocijom). Niske organizacijske hijerarhije koje su sve prisutnije u organizacijama zbog tendencije decentralizacije ne mogu osigurati unapređenje zaposlenih. Stoga se strategija nagrađivanja i platna struktura moraju bazirati na podsicanju individua da unapređenje vide u profesionalnom i ličnom razvoju, umesto u napredovanju u hijerarhiji prema sve većoj materijalnoj nadoknadi.

*2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija* – Sistem motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvatati i one nematerijalnog karaktera, jer mu je cilj zadovoljenje različitih ljudskih potreba. Što više potreba zadovoljava, to je prikladniji za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke potrebe (potrebe rasta i razvitka pojedinca, priznavanje sposobnosti, statusa, saradnje i socijalnih kontakta, sigurnosti, itd.) potrebno je sistem materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos. Znanje i kreativnost umesto učinka i produktivnosti u klasičnom smislu postaju osnova efikasnosti i uspešnosti savremene organizacije te je logično je da se pronalaze nove osnove motivisanja. Motivaciona osnova proširena je grupnim sistemima nagrađivanja koji osim materijalnih kompenzacija uključuju sve više i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanju poslova, saradnji, fleksibilno radno vreme, itd.

---

<sup>65</sup> Bogićević Milkić B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.



3. *Aktivnosti motivacije za menadžere* – Kako bi se koncipirao kvalitetan sistem motivacije nužno je da menadžeri razumeju potrebe svojih zaposlenih. To je preduslov uspešnog uticaja na njihove stavove i ponašanje. Naime, uz poznavanje svega, što trebaju poznavati o sopstvenom području delovanja, moraju shvatiti psihološku strukturu individue, individualne psihološke potrebe i probleme, ali ne u svrhu psihološke manipulacije, već osiguranja kvalitetne performanse.

Faktor čovek je nabitiji u organizaciji, i to treba imati svakog momenta na umu, tako da motivisanost saradnika, a i svih zaposlenih, treba da bude jedan od osnovnih zadataka menadžera.<sup>66</sup>

Radna motivacija je jedno od najstarijih tema za diskusiju u psihologiji. Teorije radne motivacije idu uzlaznom putanjom i očito prave napredak. Jedno od često postavljenih pitanja je i „Zašto čovek radi?“ Zašto rade nešto i zašto rade jedno, a ne nešto drugo? Odgovorom na to pitanje dolazi se i do odgovora šta to motiviše čoveka da radi, da ulaže napor i troši svoju radnu snagu, a uz to i da podnosi različite nelagodnosti kako psihičke, tako i fizičke. Moglo bi se reći da on radi kako bi sebi i članovima svoje porodice obezbedio egzistenciju i zaradio novac. Ljudi rade utoliko više, što su im veće mogućnosti da zarade novac. Međutim, to nije uvek baš tako. Neki rade da bi se istakli, neki da bi dobili priznanje. Motiva je mnogo. Nijedna ljudska aktivnost nije nikada motivisana samo jednim, već obično mnogim složenim poznatim i nepoznatim činiocima, pa je tako i rad.

Da bi se podstaklo puno radno angažovanje zaposlenih, da bi se postigao uspeh u poslu neophodno je da se odredi prava motivacija. To ne mora da bude samo povećanje plate ili unapređenje. Treba utvrditi i uzroke nezadovoljstva zaposlenih i shodno svemu tome odabrati adekvatne mere. Pri tome treba imati u vidu i da potrebe zaposlenih zavise od radnog iskustva, godine starosti. Korišćenje automobila kompanije za mladog čoveka je veoma važan motiv, dok za starije zaposlene to možda i nije od tako velike važnosti. Za zaposlene majke fleksibilno radno vreme je veoma važno. Kao motivatori mogu da se jave i putovanja o trošku firme, ekstra odmori ili produženi odmori, novčane nagrade za najproduktivnijeg radnika, programi rekreacije, oglasne table sa slikama najboljih radnika, mogućnost napredovanja, uslovi rada, međuljudski odnosi, profesionalni razvoj. Istraživanja u radnoj psihologiji ističu da su faktori kao što su autonomnost, raznovrsnost, povratna informacija, značajnost i mogućnost da se završe zadaci veoma bitni za osiguranje zadovoljstva i motivacije među zaposlenima.

Motivacija za rad je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju zaposlenog da radi na određenom mestu u organizaciji. Sa aspekta pojedinca, to je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja i na koje utiče

---

<sup>66</sup> Urošević S, *Uloga menadžera u poslovanju u kriznim vremenima*, časopis Lider-Direktor, časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Novi Sad, godina III, broj 11, jun-jul 2009. str. 51-56.

mnoštvo faktora, a sa aspekta menadžera, motivacija je aktivnost koja osigurava da zaposleni teže definisanim ciljevima<sup>67</sup>.

Kompleksnost sistema motivacije zahteva da mu se pokloni značajna pažnja, te da ga oblikuje menadžment najvišeg nivoa. Predpostavke nužne za kvalitetno sprovođenje sistema motivacije jesu: egzaktno merenje performansi, nepristrano ocenjivanje, omogućavanje napredovanja u poslu i daljeg školovanja, tako da svi nivoi menadžmenta poseduju znanje, kao što su psihološka znanja i organizacijske sposobnosti. Menadžment treba da dizajnira nagradne i motivacione pakete čija struktura zavisi od toga koliko se složen ili jednostavan sistem motivacije želi razviti i da li se preferira osnovni sistem baziran na kolektivnim ili individualnim činionicima. Postoje određene smernice kojih bi se trebali držati menadžeri pri izgradnji i održavanju kvalitetnog sistema motivisanja:

- prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, potrebama zaposlenih, povezati ljude s poslovima,
- koristiti ciljeve kao određenje zadataka za zaposlene, kao i za povratnu informaciju o kvaliteti njihovog rada na ostvarenju tih ciljeva,
- nastojati da ciljevi budu ostvarljivi,
- individualizovati nagrade,
- povezati nagrade sa radnim učinkom,
- osigurati pravednost sistema,
- ne zanemariti važnost plata za motivaciju zaposlenih.

Mnoge organizacije bonus vezuju velikim delom za kvalitet, koji se smatra najznačajnijim faktorom dugoročnog poslovnog uspeha privrednog društva. Mnoge organizacije daju i bonuse za povećanje znanja što vodi većoj fleksibilnosti organizacije, racionalnijem korišćenju kadrovskih potencijala, povećava individualnu zainteresovanost i kompetentnost.

Jedan od ključnih koncepata 90-tih godina je *unapređenje* koji predstavlja delegiranje moći ili vlasti na podređene u organizaciji. Dolazi do pune participacije zaposlenih u odlučivanju, podeli moći i delegiranju vlasti čime se omogućava zaposlenima da maksimalno afirmišu svoju kreativnost. Kako bi sam program davao rezultate potrebno je da zaposleni dobiju informacije, znanje, veštine, moć i nagrade. Dakle, menadžer može pomoći radnicima da postignu bolji status, da steknu bolje mišljenje o sebi i svome radu i to:

- uključivanjem radnika u proces odlučivanja,
- davanjem veće odgovornosti radnicima,
- ohrabivanjem radnikovih ideja i predloga, i potpuno tačnim prosuđivanjem zasluga radnika i njihovim nagrađivanjem u skladu s time.

---

<sup>67</sup> Urošević S., Milijić N., *Influence of demographic factor on emoloyee satisfaction and motivation*, Organizacija, Journal of Management, Information Systems and Human Resources, Vol. 45, No 4, July-August, p. 174-182.





U novije vreme razvijaju se brojni programi motivacije kojima se nastoje unaprediti performanse i zadovoljstvo zaposlenih (tabela 1).

Novi koncept poslovanja zahteva i novi način razmišljanja i zalaganje celog kolektiva. Uspeh svake kompanije zavisi od sposobnosti menadžera da privuče i motiviše svoje zaposlene da podele svoje znanje.

Primeri novih motivacionih programa ukazuju na činjenicu da zaposleni i njihova motivacija, razvoj i zadovoljstvo postaju centar razmišljanja menadžmenta, jer upravo oni predstavljaju glavno oruđe konkurentске sposobnosti i prednosti na tržištu. Novi koncept poslovanja zahteva i novi način razmišljanja i zalaganje celog kolektiva.<sup>68</sup>

Motivisanost zaposlenih u mnogome zavisi od sposobnosti menadžmenta, njegovog ponašanja i činjenja, umeća da podstiče motivaciju i sposobnosti zaposlenih, da stvori takvu organizacionu klimu koja će kao rezultat imati zadovoljstvo zaposlenih. U takvim uslovima i okolnostima, zaposleni su ispunjeni i ostvareni i kao ličnosti, a i kao radni ljudi spremni su da ulože dodatne napore za dobrobit kompanije<sup>69</sup>.

*Tabela 1. Novi motivacioni programi*

Naziv programa	Svrha programa
Plaćanje performansi	Nagrada individualnim radnicima u zavisnosti od doprinosa. Plaćanje po zaslugi.
Podela dobiti	Nagrade svim zaposlenima i menadžerima u poslovnim jedinicama kada se postignu ciljne performanse. Ohrabruje timski rad.
ESOP	Zaposleni dobijaju deo vlasništva preduzeća koje im omogućava da učestvuju u ostvarenom profitu.
Bonusi	Nagrade zaposlenima sa istovremenim gotovinskim plaćanjem zasnovanim na performansama.
Plaćanje znanja	Vezivanje plata zaposlenih sa brojem prikupljenih veština. Radnici se motivišu da uče veštine za više poslova, tako da doprinesu povećanju fleksibilnosti i efikasnosti privrednog društva.
Fleksibilan raspored rada	Fleksibilno radno vreme dopušta radnicima da postavljaju svoje radno vreme. Podela posla dopušta rad dva ili više radnika sa delom radnog vremena na jednom poslu.

<sup>68</sup> Arsić M., Nikolić Đ., Živković Ž., Urošević S., Mihajlović I., *The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia*, Total Quality Management and Business Excellence, 2012. vol. 23 br. 5-6, p. 719-729.

<sup>69</sup> Urošević S., Milijić N., *Samopotvrđivanje i lojalnost kao kreatori motivacije i zadovoljstva zaposlenih*, VII Majska konferencija o stratejskom menadžmentu, Tehnički fakultet u Boru, 26-28.05.2011. Zbornik radova str.722-731.

## 1.2.Znanje kao resurs 21.vijeka

Promena uloge i načina funkcionisanja današnjih poslovnih sistema, kao osnovnih subjekata privređivanja, uslovljena je radikalnom promenom uloge i značaja zaposlenih u njima. U tom smislu potrebni su novi, savremeni menadžeri koji, u uslovima velike privredne neizvesnosti, brzih tehnoloških promena, dinamične transformacije i promene svojinskih odnosa, mogu da obezbede efikasno ostvarivanje ciljeva poslovne i razvojne politike<sup>70</sup>.

Menadžeri moraju upotrebiti sva svoja znanja, kako organizacijska tako i psihološka, kako bi izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema i kombinovanjem upravo onih motivacionih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji, stvorili povoljnu organizacionu klimu i uslove u kojima zaposleni mogu ostvariti sopstvene potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos uspešnosti privrednog društva. Osnovni zadatak menadžera ja da shvate svu složenost ljudske prirode, da procene sve motivacione teorije i da, imajući u vidu specifične okolnosti u kojem se preduzeće nalazi, izaberu odgovarajuću materijalnu i nematerijalnu motivacionu tehniku<sup>71</sup>.

Isto tako, da bi mogli da rade uspešno, menadžeri moraju da komuniciraju, da primaju i daju informacije, da imaju znanje, ali i intuiciju, osećaj, da precizno definišu politiku, pravila, procedure, postupke, planove, programe, projekte, da misle analitički i konceptualno, da se ponašaju diplomatski, što znači da budu vešti, snalažljivi i fleksibilni, a sve to isključivo zbog donošenja upravljačkih odluka i zbog preduzimanja akcija.<sup>72</sup>

#### **1.6. Znanje- privredni resurs 21. veka**

Glavni vektor koji kreira i uobličava sve promene koje se dešavaju u savremenom svetu jeste tehnološki napredak. Tehnološki napredak predstavlja rezultat kumulativnog efekta povećanja znanja, posebno u 19. i 20. veku. Tehnologija je najdinamičniji faktor razvoja. Savremeno društvo prema Drakeru jeste društvo znanja - znanja je postalo osnovni resurs i korisno dobro. U tom smislu, Draker uočava tri faze samog znanja:

- Tokom stotinu godina, tokom prve faze, znanje je važno za alatke, procese, proizvode i to je stvorilo industrijsku revoluciju;
- U svojoj drugoj fazi, počev od oko 1880. god. a sa kulminacijom oko završetka Drugog svetskog rata, znanje u svom novom značenju počelo je da se primenjuje na rad, a to je najavilo i uvelo revoluciju produktivnosti;

---

<sup>70</sup> Urošević S., Pantić M., Dašić P., *Knowledge and skills manager requires for organization in terms of crisis*, 1 st International Conference, Economics and Management-based on new technologies, EMoNT 2011, 12-15.06.2011. Kladovo, Serbia, Proceedings, p. 543-550.

<sup>71</sup> Urošević S., Đorđević-Maljković N., Milijić N., *Analiza motivacije i zadovoljstva zaposlenih materijalnim uslovima i sigurnošću posla kao najvažnijim motivacionim faktorima*, časopis Poslovna politika, Beograd, godina XL, broj 3-4, godina 2011. str. 29-34.

<sup>72</sup> Urošević S., Arsić M., *Usklađivanje funkcije i uloge menadžera radi efikasnijeg upravljanja organizacijom*, Poslovna politika, Beograd, godina XXXVIII, broj 9-10, godina 2009. str. 47-51.

- Poslednja faza je počela posle drugog svetskog rata. Danas se znanje odnosi i primenjuje samo na znanje - to je revolucija menadžmenta<sup>73</sup>.

U savremenom društvu znanje je strateški izvor moći i bogatstva i ono predstavlja privredni resurs, a osnovna društvena grupacija su prema Drakeru<sup>74</sup>, korisnici znanja, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti i naziva ih „radnicima znanja“ koji znanje primenjuju na znanje i tako povećavaju produktivnost.

Šezdesetih godina prošlog veka Piter Draker je upotrebio frazu „doba diskontinuiteta“ da bi na najbolji način definisao višestruki razvoj tehnologije i znanja, međunarodne ekonomije i ideologija. Ovaj termin je početkom devedesetih postao realnost savremenog privređivanja u kome dominira preduzetnički menadžment. Naime, sve više privrednih subjekata, bez obzira na veličinu, finansijsku snagu i svojinske odnose, počinje da se ponaša preduzetnički, usvajajući osnovne postulate preduzetničkog poslovanja i koristeći preduzetnički menadžment. On se zasniva na sledećim faktorima:

- prihvatanje promena,
- kreiranje inovacija,
- znanju kao osnovnom privrednom resursu.

U novom društvu znanje će postati strateški izvor moći i bogatstva, a osnovna grupacija biće korisnici znanja, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciji obavljanja poslovne aktivnosti, koje Draker naziva radnicima znanja, koji znanje primenjuju na znanje i tako povećavaju produktivnost. Znanje postaje osnovni privredni resurs, koji omogućava da ostala tri resursa, radna snaga, kapital i prirodni resursi budu produktivni. Tradicionalni faktori proizvodnje, poput zemlje, radne snage i kapitala nisu nestali, već su postali sekundarni - oni se mogu relativno jednostavno nabaviti, pod uslovom da se raspolaže znanjem<sup>75</sup>. U ekonomiji u kojoj je jedina izvesnost neizvesnost, siguran izvor prave kompetitivnosti postaje znanje.<sup>76</sup>

Znanje postaje presudan faktor proizvodnje. Znanje postaje alatka, sredstvo da se ostvare rezultati u društvenom i ekonomskom razvoju. U savremenoj privredi, znanje se primenjuje na znanje. U takvom društvu, obrazovanje postaje imperativ - društvo znanja zahteva obrazovane pojedince, koji su odgovorni i koji svojim znanjem doprinose razvoju društva.

Prema Demingu<sup>77</sup>, ne postoji zamena za znanje. U znanje se ide stazom koju Deming naziva „Dubokim znanjem“ i koji se sastoji iz sledećih elemenata: razumevanje i uvažavanje sistema, znanje iz oblasti varijacija,

---

<sup>73</sup> Drucker P., *Postkapitalističko društvo*, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996, str.26.

<sup>74</sup> Isto, str.12.

<sup>75</sup> Isto, 1996. str. 47.

<sup>76</sup> Urošević S., Sajfert Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Don Vas, Beograd, 2012. str. 253.

<sup>77</sup> Deming E., *Nova ekonomska nauka*, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996.



teorije znanja, tehnologije. Deming smatra da pripreme za budućnost podrazumevaju da zaposleni nikad ne prestanu da uče. To učenje podrazumeva kontinualno „Snimanje“ okruženja (tehničkog, društvenog, ekonomskog) kako bi se osetila potreba za inovacijom, novim proizvodom, novom uslugom ili za inoviranjem metoda.

Savremeni koncept upravljanja fokusira čoveka - čovek je najvažniji resurs poslovanja. Ljudi su bazni potencijal privrednog društva. Zaposleni moraju biti polazna i krajnja tačka u unapređivanju kvaliteta poslovanja privrednog društva. Tako je Edvard Deming, u svom modelu za uspešan menadžment i poboljšanje kvaliteta, koji se sastoji od 14 principa, izuzetan značaj pridao ljudima, a to posebno u sledećim tačkama:

- potrebno je uvesti permanentno obučavanje svih zaposlenih u preduzećima (tačka 6);
- uvesti program odlučnog obučavanja i ličnog usavršavanja (tačka 13);
- pokrenuti u akciju celokupan personal da se izvrši transformacija (tačka 14).

Obrazovanje i stvaranje ljudskih resursa, jedan je od najbitnijih instrumenata u kreiranju strategije i politike privrednog razvoja. U savremenim organizacijama zahteva se od zaposlenih efikasnost, produktivnost, kvalitetan rad i kreativnost, a za ostvarenje ovih ciljeva oni moraju posedovati niz sposobnosti, znanja, osobina ličnosti, veština i motivacija. U savremenoj organizaciji učenje nije samo organizaciona funkcija, već je utkano u sve procese, samu strukturu i način upravljanja organizacijom.

Stepen u kom organizacije uče može postati jedina bitna konkurentna prednost, a doživotno učenje i širenje znanja glavni zadatak zaposlenih. Organizacijama je potrebno da brže uče da bi bile u stanju da se adaptiraju na postojeće pravila u svojoj delatnosti, mogle da otkriju koje će se promene dogoditi i da na njih budu spremne, razvile strategiju koja će im omogućiti prodor u svojoj delatnosti i time steknu stratešku prednost.

Značajna, a možda i ključna odgovornost za opstanak i razvoj organizacija spada u domen rukovodstva i stručnih kadrova. Odgovornost rukovodstva je pre svega u tome što isto kreira politiku i strategiju preduzeća a istovremeno utiče i na motivaciju, razvoj, komunikaciju i ponašanje stručnih kadrova. Odgovornost stručnih kadrova ogleda se u stalnom obrazovanju i inoviranju svojih znanja i veština. Na taj način stvaraju se preduslovi za uspešno upravljanje tehnologijom što je od presudnog značaja za rast i razvoj preduzeća i ove privredne grane. Takođe, privreda ima potrebu i obavezu ulaganja u visokoobrazovane kadrove koji će primenjivati i razvijati nova tehnološka dostignuća.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Urošević S., Cvijanović J., Đorđević D., *Unapređenje obrazovnog nivoa zaposlenih u tekstilnoj industriji Srbije*, časopis Industrija, Ekonomski institut - Beograd, godina XXXVI, broj 3, (jul-septembar) 2008. str.79-105.

Obučavanje je sticanje praktičnih znanja i veština koje su potrebne za rad, rukovođenje, upravljanje i organizaciono ponašanje prema usvojenim pravilima propisima i standardima. Obrazovanje je sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primenjenih naučnih disciplina i uspešne poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve preduzeća radi unapređenja sadržaja rada, rukovođenja i upravljanja. Obezbeđivanje prilika za dalje obrazovanje vodi povećanju produktivnosti i skraćivanju procesa rada. U proseku, povećanje edukacije kod zaposlenih od 10% povećava ukupnu produktivnost za oko 8,6%, dok povećanje kapitalne opremljenosti za 10% povećava produktivnost za 3,4%,<sup>79</sup>. Ovaj primer pokazuje da je za uspešnost poslovanja presudniji intelektualni potencijal zaposlenih nego raspoloživi fizički kapital. Zaključak je jasan da uspeh zavisi od zaposlenih, od njihove volje za učenjem.

Težnja svake zemlje je da ostvari strateške ciljeve u privredi ali i u drugim sektorima. To se posebno odnosi na obrazovanje na svim nivoima. Investicije u obrazovnoj politici su sigurne garancije u pravcu ostvarivanja sve većih zahteva tržišta. Stoga većina zemalja vrši kontinualnu edukaciju svih nivoa i structure kadrova kako bi se uskladili sa sa sve strožijim uslovima evropske zajednice<sup>80</sup>.

Savremene tendencije razvoja zemalja tržišne privrede pokazuju da se obrazovanje i stvaranje ljudskih resursa nalazi u vrhu prioriteta nacionalnih strategija i politika društvenog, ekonomskog i tehnološkog napretka. Ulaganje u obrazovanje, odnosno obezbeđivanje odgovarajućeg ljudskog kapitala koji ume da se prilagodi izmenjenim okolnostima, dobija i karakter investicionog ulaganja, a politika obrazovanja nije samo politika kreiranja ljudskog kapitala, već je deo ukupne razvojne politike društva.

Tranziciona kretanja u društvu, a naročito u poslovanju na taj način dobijaju odgovarajuće usmerenje. Tehnološki razvoj u uslovima privatizacije, početnih obrisa tržišne ekonomije sa jedne i razvoja informacionih tehnologija sa druge strane, zahtevaju promene u samoj organizaciji poslovanja, strateškom i operativnom planiranju kao i obrazovanju budućih stručnjaka<sup>81</sup>.

### 1.7. Znanje i intelektualni kapital

Intelektualni kapital se koristi u cilju stvaranja bogatstva i predstavlja znanje, informacije, intelektualno vlasništvo i iskustvo. „Kolektivna snaga

---

<sup>79</sup> Inić, B., Kukrika M., *Menadžment intelektualnim kapitalom*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“, Beograd., 2003. str.70.

<sup>80</sup> Urošević S., *Obrazovanje stručnih kadrova-faktor konkurentnosti tekstilne industrije Srbije*, Tematski zbornik – poglavlje, u Monografiji, „Implikacije doživotnog učenja na kreiranje inovacione kulture“, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2008. str. 138-155.

<sup>81</sup> Urošević S., *A Strategy For The Textile Industry-Expert Personnel Development In The Transitional Environment*, Serbian Journal of Management, An International Journal for Theory and Practice of Management Science, Volume 3, Number (I) 2008. p. 83-93.

uma" ili intelektualni kapital predstavlja sposobnost transformacije znanja i druge nematerijalne aktive u resurse za stvaranje vrednosti<sup>82</sup>. Drugim rečima, intelektualni kapital predstavlja znanje, iskustvo, tehnologiju, resurse i informacije koji zajedno omogućavaju sticanje konkurentske prednosti preduzeća.

Jasno je da intelektualni kapital predstavlja zbir svega što zaposleni u poslovnom sistemu znaju, a što mu daje konkurentsku prednost. Intelektualni kapital često dostiže 80-90% vrednosti akcije, odnosno neke vrednosti privrednog društva.

Znanje je dinamično i prenosivo, opravdano i istinito mišljenje, jer se stvara u interakciji između pojedinca i organizacije. Dok traje interakcija, ono se prenosi, usvaja i iznova primenjuje. Četiri elementa karakterišu znanje kao bogatstvo nematerijalnog duha: **Ekspertiza** predstavlja najviši nivo primene stečenih znanja i iskustava. Ekspertska iskustva se mogu lako prenositi, pamtili, obnovljati i primenjivati. **Uža znanja** su temelj za znanja iz oblasti ekspertize i obuhvataju teorijska znanja. **Sposobnosti** su znanja koja se mogu koristiti i razvijati. **Informacije** predstavljaju obrađene podatke koji se mogu naučiti, shvatiti i razumeti. Jedno od značajnih svojstava znanja je da oblikuje informaciju u cilju njene efikasne upotrebe. Informacija nosi vrednost, a znanje ga pokreće. Razlog postojanja privrednog društva je stvaranje znanja pomoću kojeg rešava probleme nastale tokom poslovanja.

Znanje se deli na eksplicitno i implicitno. Između oba tipa znanja postoji čvrsta veza. Eksplicitno znanje je lako prenosivo, lako se čuva, jednostavno je za upravljanje i zaštitu. Prikazuje se u obliku podataka, formula, specifikacija i priručnika. Implicitno znanje je teško za formalizaciju, poseduju ga pojedinci, pa je visoko personalizovano. Ono je ukorenjeno u aktivnostima, procedurama, rutinama, idealima i emocijama. Interakcijom implicitnih i eksplicitnih znanja stvara se novo znanje u preduzeću i to novo implicitno i novo eksplicitno znanje. Ako ova dva znanja posmatramo u kontekstu upotrebe znanja, eksplicitno znanje (know-what) bi predstavljalo bazu znanja, a implicitno znanje (know-how) način upotrebe baze znanja. Eksplicitno znanje je teško zaštititi, lako cirkuliše, dok je implicitno znanje lakše zaštititi, jer je ukorenjeno u radnom iskustvu, teško se prenosi, menja i koordinira<sup>83</sup>.

Znanje koje se koristi za stvaranje inovacija može se diferencirati na znanje iz internih i eksternih izvora. Interno znanje potiče iz IR (istraživanja i razvoja), napora samog privrednog društva i ima dominantnu ulogu u inovativno-razvojnom procesu. Eksterna znanja koriste organizacije koja se bave specifičnim i kompleksnim delatnostima, kao što je, na primer, biotehnologija. Da bi opstala i održala evaluaciju znanja u datoj grani, naša privredna društva moraju održavati kontakt sa što više stručnjaka iz te

---

<sup>82</sup> Radovanović, N., *Upravljanje intelektualnim kapitalom u međunarodnom poslovanju i marketingu*, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu. 2007.

<sup>83</sup> Isto, str. 16.





oblasti širom sveta. Bilo bi teško izvodljivo i veoma skupo da angažuju svoje istraživače radi sticanja internih znanja. Naučnici i inženjeri bi morali neprekidno da učestvuju na naučnim skupovima, prate literaturu, posećuju istraživačke centre i univerzitete.

U savremenom poslovanju znanje je postalo najefikasnije savremeno konkurentsko oružje, preduslov inovativnosti, a inovativnost je preduslov rasta intelektualnog kapitala. Inovacije su brze i jedna drugu konstantno smenjuju, tj. rađaju se i umiru. Da bi privredno društvo očuvalo konkurentsku prednost i bilo sposobno da stalno inovira, tj. isprati proces umiranja i rađanja inovacije, neophodno je da povećava svoju bazu znanja. Pored znanja kao vrednosti privrednog društva, intelektualni kapital objedinjuje sve nematerijalne vrednosti privrednog društva i predstavlja konkurentsko oružje svakog privrednog društva na tržištu. Znanje predstavlja samo jedan segment intelektualnog kapitala privrednog društva.

Kraj 20. i početak 21. veka određen je intenzivnom borbom za intelektualni kapital. Intelektualni kapital je uslovio opstanak privrednih organizacija. Od njega zavisi njihova konkurentska pozicija. On utiče na donošenje poslovnih odluka. Privredna društva koja poseduju intelektualni kapital u svakom pogledu su superiornija. Strategijski menadžment predstavlja glavnu kompetenciju modernog privrednog društva, a investicije u tzv. „nematerijalnu aktivnu“, odnosno, faktore kao što su intelektualna svojina, ljudski kapital, organizacioni kapital i relacioni kapital pokazuje na koji način strategija transformiše pokretače vrednosti u vrednost. Nematerijalna aktiva je glavni uzrok tzv. „večnog života“ (*engl. going concern*) privrednog društva. Prema najnovijim istraživanjima smatra se da je vrednost nematerijalne aktive dvadeset puta veća od vrednosti materijalne aktive, tj. u proseku 60-70% vrednosti aktive modernih preduzeća čini nematerijalna aktiva<sup>84</sup>.

Nematerijalna aktiva se posmatra kao: nematerijalna aktiva koja se ne može odvojiti od ljudskih resursa ili koja se može odvojiti od ljudskih resursa. Nematerijalna aktiva koja se ne može odvojiti od ljudskih resursa je ljudski kapital. Ljudski resursi su „nosači“ ljudskog kapitala, podrazumevaju informacije i znanje koje ima svaki pojedinac i koje mu omogućavaju da bude produktivniji u obavljanju svojih aktivnosti. Posmatrano iz ugla privrednog društva ljudski kapital predstavlja znanja, veština, invencija, energije i entuzijazma koju su ljudi spremni da ulože u posao. Nematerijalnu aktivnu koja se može odvojiti od ljudi čine tri komponente: intelektualni kapital (patenti, žigovi, recepture, konstrukcije, know-how i sl.), organizacioni kapital (ključne kompetentnosti, norme i pravila ponašanja, baze podataka, baze znanja, kultura i sl.) i relacioni kapital ili kapital po osnovu odnosa sa

---

<sup>84</sup> Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ., *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009.



partnerima (brendovi, dozvole regulatornih tela, ugovori, lojalnost klijenata, licence, kanali prodaje i sl.)<sup>85</sup>.

Menadžeri privrednih organizacija, u cilju efikasnog upravljanja nematerijalnim aktivom, koriste „model sveobuhvatnog upravljanja intelektualnim kapitalom“<sup>86</sup>. Menadžeri su u upravljanju intelektualnim kapitalom fokusirani na svaki oblik intelektualnog kapitala (znanje, usluge, poslovne metode i slično) od svoje pojave u organizaciji i tokom cele svoje evolucije. Menadžment takođe mora motriti na proces komercijalizacije datog oblika intelektualnog kapitala kako bi preduzeće moglo da uveća vrednost za svoje akcionare.

Generički oblici intelektualnog kapitala, (ljudski, kupci i strukturalni) u odnosu na svoju funkciju u poslovnim procesima, mogu se raščlaniti na tri grupe: resursi znanja, inovativni resursi i procesi i intelektualno vlasništvo<sup>87</sup>. Na osnovu tri generička oblika intelektualnog kapitala i njihovog raščlanjavanja na grupe, koje se mogu posmatrati kao etape razvoja intelektualnog kapitala, moguće je koncipirati matricu intelektualnog kapitala i etapa razvoja (tabela 2). Iz tabele 2 vidi se da oblici intelektualnog kapitala pripadaju trima grupama, koje se prepliću i teško ih je razlikovati.

Znanje kao element ljudskih resursa, predstavlja esencijalni resurs i glavni izvor konkurentске prednosti i profitabilnosti u 21.veku, kojima organizacije kreiraju nove i usavršavaju postojeće proizvode i usluge. Glavni tvorci ekspanzije inovativnosti su organizacije koje uče, a za postizanje inovativnosti privrednih društava poseban značaj ima generativno učenje.

*Tabela 2. Matrica intelektualnog kapitala i etapa razvoja*<sup>88</sup>

<b>Etapa razvoja</b>	<b>Oblik intelektualnog kapitala</b>		
	<b>Ljudski kapital</b>	<b>Potrošački kapital</b>	<b>Strukturalni kapital</b>
Etapa upravljanja znanjem	Implicitna znanja, iskustvo, intelektualne sposobnosti, vizija	Iskustvo, znanje, odnosi mreže	Baze podataka, baze znanja, najbolje prakse, kultura
Etapa upravljanja inovativnim procesima	Ideje, koncepti proizvoda, umeće	Ideje, proizvodni koncepti, povratne informacije, odnosi	Sistemi rada, poslovni procesi
Etapa upravljanja intelektualnim vlasništvom	Know-how, know-why	Brend, reputacija, strategijski savezi, partnerstva	Patenti, trgovački znaci, autorska prava, poslovne tajne

<sup>85</sup> Isto.

<sup>86</sup> Wiig, M. K., (1997) *Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management*, Long Rang Planning, Vol. 30, No. 3, p. 399-405.

<sup>87</sup> Isto, p. 399-405.

<sup>88</sup> Isto.

### 1.3. Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina, menadžerska i poslovna funkcija

---

#### *Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze*

---

Znanje kao element ljudskih resursa, predstavlja esencijalni resurs i glavni izvor konkurentne prednosti i profitabilnosti u 21.veku, kojima organizacije kreiraju nove i usavršavaju postojeće proizvode i usluge. Glavni tvorci ekspanzije inovativnosti su organizacije koje uče, a za postizanje inovativnosti privrednih društava poseban značaj ima generativno učenje.

Sprovođenje procesa učenja i sticanja novih znanja uslovljeno je ljudskim resursima, jer su "nosač" ljudskog kapitala koji predstavlja najznačajniju komponentu nematerijalne aktive. Supstancu nematerijalne aktive čine neopipljivi resursi, a znanje je postalo najefikasnije savremeno konkurentsko oružje, jer predstavlja preduslov inovativnosti, a inovativnost je preduslov rasta intelektualnog kapitala, što se za domaće organizacije ne može reći.

#### **1.8. Upravljanje ljudskim resursima kao naučna disciplina**

Menadžment ljudskim resursima je deo nauke o organizaciji, koji se bavi svim aspektima zaposlenosti u društvu. Ovo je posebna naučna disciplina zasnovana na saznanjima srodnih naučnih oblasti. One su:

- opšta psihologija i psihologija ličnosti,
- socijalna psihologija,
- pedagogija i andragogija,
- pedagoška psihologija,
- ergonomija,
- medicina rada,
- radno pravo,
- ekonomija,
- ekonomika obrazovanja,
- ekonomika rada,
- sociologija rada,
- demografija itd.

Savremeni MLJR predstavlja posebnu, novu i modernu naučnu disciplinu u oblasti društvenih nauka. Bavi se proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u društvu. MLJR kao nauka se konstituisao na izvorima saznanja srodnih nauka i naučnih disciplina, pre svega psihologije i ekonomije, pa i mnogih drugih, iz čega proizilazi da je to multidisciplinarna nauka. Iz psihologije, shvatanja o ljudskoj prirodi, o čoveku kao pojedincu, pripadniku grupe, organizacije i društva i druge teorije o čoveku primenjena su u psihologiji međjuljudskih odnosa kao osnove upravljanja ljudskim resursima. Sledeći po značaju su principi ekonomije u okviru kojih funkcionišu preduzeća i ljudski resursi u okviru njih. Konkretno discipline iz kojih su preuzeta i integrisana relevantna znanja su sledeće:

*Opšta psihologija i psihologija ličnosti* - znanja o tipovima ličnosti, osobinama, sposobnostima, vevinama, sklonostima, motivaciji, stresu, procesima učenja, što je od suštinske važnosti prilikom tipologije ličnosti,

selektovanja i postavljanja na određena radna mesta i funkcije u preduzeću/organizaciji.

*Industrijska psihologija* - korisna znanja koja se praktično primenjuju prilikom odabira metoda za selekciju kadrova, načine motivacije i stimulacije radnika, za analizu posla i radnih mesta, prilikom profesionalne orijentacije, prevazilaženje umora i stresa na poslu, itd.

*Socijalna psihologija* - teorije o socijalizaciji, moći, vođstvu, grupi i grupnoj dinamici, koja se praktično primenjuju u timu, timskom radu, uspostavljanju odnosa, hijerarhije, shvatanja čoveka kao društveno biće.

*Pedagoška psihologija* - teorijska znanja o obrazovanju, načelima i metodama učenja i sl. koja se praktično primenjuju u npr. obučavanju radnika za rad na predviđenim poslovima i prilikom usavršavanja kadrova.

*Ekonomska psihologija* - značajna znanja za razumevanje ekonomske motivacije i ponašanja ljudi, tj. šoveka kao pretežno racionalno-ekonomskog bića, primenjivanja poslovnog ponašanja i sl.

*Pedagogija i andragogija* - važan izvor znanja za MLJR posebno prilikom obrazovanja i razvoja zaposlenih (pored pedagoške psihologije).

*Ergonomija* - objašnjava odnos čovek-sredstva za proizvodnju i upotrebu stečena saznanja.

*Ekonomija* - značajna saznanja o ekonomskim principima, kao što su efikasnost, produktivnost, ekonomičnost, konkurencija, u procesu proizvodnje u okviru kojih funkcionišu ljudski resursi u poslovnom okruženju.

*Ekonomika rada* - proučava ljudski rad kao ekonomsku kategoriju.

*Demografija* - saznanja o kretanju stanovništva i radne snage, što može biti praktično iskorišćeno prilikom selekcije, raspoređivanja kadrova i motivacije.

*Sociologija rada* - saznanja o radu kao društvenom procesu i položaju čoveka u procesu rada.

*Medicina rada* - saznanja o uticaju uslova rada i radne sredine na zdravlje zaposlenih, o zaštiti na radu, o profesionalnim oboljenjima i njihovom lečenju i rehabilitaciji.

*Radno pravo* - znanja za osnov radnih odnosa, a posebno odnosa poslodavac-radnik, njihova prava, obaveze, odgovornosti, kriterijumi i zakonski okviri za zapošljavanje i otpuštanje, itd. Iz prethodnog pregleda se vidi da je MLJR u značenju naučne discipline izrazito multidisciplinarnan, jer koristi znanja iz mnogih relevantnih nauka i njihovih disciplina. Ta znanja se koriste u cilju stvaranja početnih pretpostavki za uspešno upravljanje i razvoj ljudskih resursa u kompaniji/organizaciji.

### **1.9. MLJR kao menadžerska funkcija**

U savremenim uslovima poslovanja, ključni zadatak i funkcija menadžera je da obezbede kvalitetne ljude koji će raditi u firmi, motivisati ih za rad, obrazovati ih i razvijati tako da postižu najbolje moguće rezultate i daju doprinos ostvarenju postavljenih ciljeva firme. Teži se modelu da



menadžment odabere najbolje stručnjake koje će pustiti i omogućiti im da obavljaju posao na sopstveni način. U modernom menadžmentu MLJR je danas najteža funkcija. Nadležnost menadžera za ljudske resurse uključuje sledeće aktivnosti:

- postavljanje pravih ljudi na prave poslove;
- pomoć u orijentaciji novozaposlenih;
- praćenje rada svih zaposlenih pojedinačno i procenjivanje potrebe za njihov razvoj;
- obuka zaposlenih za poslove koje nisu ranije obavljali;
- razvoj kreativne saradnje i dobrih međuljudskih odnosa u firmi na svim nivoima;
- kreiranje sistema nagrađivanja;
- obezbeđenje potrebnih uslova za rad i zaštita zdravlja zaposlenih.

Sagledavanje i koordinisanje svih ovih aktivnosti zahteva specifične veštine i sposobnosti, koje ulogu menadžera ljudskim resursima čine osobu izuzetnih intelektualnih sposobnosti, veštine komunikacije, predviđanja, poznavanja mnogih pretpostavki MLJR koje su zasnovane na poznavanju mnogih naučnih teorija i principa, veštine pregovaranja itd.

#### **1.10. MLJR kao poslovna funkcija**

Savremeni MLJR kao poslovna funkcija podrazumeva izdvajanje i grupisanje poslova vezanih za ljudske resurse iz sveukupnih poslova firme. Ti poslovi se odnose na selekciju i zapošljavanje kadrova, njihovo obrazovanje i razvoj, kao i osiguranje na radu. Ova funkcija je ranije bila razvijena u kapitalističkim nego u sada bivšim socijalističkim zemljama. Kako se razvijala funkcija tako je i menjala naziv; u kapitalističkim zemljama je najduže opstajala "personalna administracija", a u bivšim socijalističkim "kadrovska služba". Sa privatizacijom i razvojem tehnologija i tržišne privrede, ova funkcija sve više gubi tradicionalni imidž i transformiše se u savremeni menadžment ljudskih resursa.

U Srbiji je ova funkcija prilično nerazvijena; još uvek se naziva kadrovska funkcija i nije zasnovana kao posebni sektor u firmi. Poslove uglavnom obavlja jedan referent u okviru pravne službe i najčešće je dovoljna srednja stručna sprema. Konceptualno se uglavnom svodi na nekoliko osnovnih aktivnosti: evidencija zaposlenih, vođenje matične evidencije i evidencije dolaska na posao, planiranje godišnjih odmora i pridržavanje propisa iz radnih odnosa. Mnoge važne oblasti ove funkcije su kod nas i dalje zanemarene, kao što su planiranje, analiza poslova, usavršavanje kroz treninge i obuke, evaluacija, motivacija, nagrađivanje itd. Kako će privatizacija preduzeća dovesti do konkurencije ne samo kapitala, već i ljudskog znanja, i funkcija MLJR će očekivano dobijati više na značaju, kao što je to slučaj u visokorazvijenim zemljama.



### **1.11. MLJR kao specifična filozofija menadžmenta**

MLJR u svom značenju specifične filozofije i pristupa menadžmentu, vidi ljude kao najvažniji resurs i potencijal, kao ključnu strategijsku i konkurentsku prednost na globalnom svetskom tržištu. To je usvojena filozofija modernih i naprednih svetskih kompanija. Kompanija može da ima savršen biznis plan, plan investicija, marketinga itd, ali ako nema kvalitetne radnike i stručnjake na pravim radnim mestima i na odgovarajućim funkcijama, tj. ako nema kvalitetan menadžment i razvijenu funkciju ljudskih resursa, ti planovi ne mogu doneti očekivani profit i napredak kompaniji. Tim istraživača u SAD na čelu sa ekonomistom Sovijem, izvršio je jedno istraživanje posle Drugog svetskog rata, čiji su rezultati jasno ilustrovali kolika je važnost ljudskih resursa. Istraživanje se bavilo odnosom ljudskih resursa naspram sredstava za rad. Ukoliko bi u jednoj zemlji u isto vreme bili uklonjeni svi medicinski radnici i svi medicinski instrumenti, toj zemlji bi trebalo 10 godina da kompletno obnovi tehniku- medicinske instrumente, a čitavih 100 godina da obnovi ljudske resurse medicinske struke. Rezultati ovog istraživanja pokazuju koliko su ljudski resursi bitni ne samo za jednu kompaniju, već za čitavo jedno društvo. U zaključku se može reći da se sva ključna značenja pojama menadžment ljudskih resursa (kao nauka, menadžerska funkcija, funkcija u preduzeću ili specifišna filozofija menadžmenta) konstantno prožimaju i dopunjuju; uvek su u interakciji. U savremenim uslovima poslovanja u razvijenim društvima MLJR postaje funkcija preduzeća kojoj se posvećuje ogromna važnost, jer uspeh svih stručnih planova zavisi od kompetencije ljudskih resursa da ostvare te planove. Ovaj značaj se može posmatrati i na nivoima višim od nivoa poslovanja i kompanija, tj. na nivou celog jednog društva kao preduslov za njegov ekonomski opstanak i razvoj.

## 2. Intelektualni kapital kao okvir menadžmenta ljudskih resursa<sup>2</sup>

### 2.1. Savremeno okruženje za poslovanje preduzeća

---

<sup>2</sup> Poglavlje 2. preuzeto iz: Dragomir Sundać and Nataša Švast, *Intelektualni Kapital- Temeljni Čimbenik Konkurentnosti Poduzeća* (Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2009)  
<[http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf)>. str.9-28



**“Sadašnjost može shvatiti samo onaj tko shvati da svijet koji dolazi nije više nastavljanje prošlosti, te da se od nekadašnje učiteljice života nema šta naučiti iskoristljiva i primjenjiva u budućnosti.”**

Akademik Adolf Dragičević




Ekonomski razvoj oduvijek je bio bitno determiniran znanstveno-tehnološkim razvojem.

Tijekom povijesnog razvoja ljudskog društva mijenjala se je uloga znanosti, ali i uloga čovjeka kao glavnog pokretača promjena.

Za vrijeme prve znanstveno-tehnološke revolucije, čovjek - radnik bio je glavni pokretač promjene, a za proizvodnju bilo je važno iskustvo. Glavna uloga znanosti u ovom periodu bila je analizirati što se dogodilo i kako nešto radi.

Za vrijeme druge znanstveno-tehnološke revolucije, iskustvo je zamijenjeno znanjem. U toj fazi znanost je pokretačka, a nositelj razvoja jest čovjek - stručnjak.

**Tablica 1. - Revolucionarni razvoj znanosti**

Znanstveno-tehnološka revolucija	I. - Industrijska -	II. - Mehanizacijska -	III. - Znanstvena -
Uloga čovjeka			
	Radnik	Stručnjak	Znanstvenik
Ključni čimbenik razvoja	Iskustvo	Znanje	Znanost
Uloga znanosti	Analitička	Pokretačka	Predvodnička



Danas, u periodu treće znanstveno-tehnološke revolucije, za razvoj je ključna znanost. Ona je predvodnička, jer se napredak postiže na temelju rezultata znanstvenih istraživanja.

Postignuća treće tehnološke revolucije tj. inovacije na području informacijsko-komunikacijskih i proizvodnih tehnologija te prirodnih znanosti omogućile su i ubrzale razvoj globalizacije i prijelaz iz tradicionalne ekonomije u “novu” ekonomiju koja se još i naziva “ekonomija znanja” (Engl. Knowledge Economy).

Uvođenje informatizacije, automatizacije i kibernetizacije u proizvodne procese te primjena biotehnologije i drugih prirodnih znanosti rezultirali su sasvim novim konceptom industrijske proizvodnje. Klasični čimbenici proizvodnje: zemlja, rad i kapital više nisu ključni ekonomski resursi. Sada to mjesto pripada znanju.

U svijetu koji se sve više globalizira pod utjecajem postignuća treće znanstveno-tehnološke revolucije, poduzeća se suočavaju s porastom unutarnje i vanjske kompleksnosti.

Vanjska kompleksnost rezultat je vanjskih čimbenika: općih promjena u društvu, promjena očekivanja kupaca i dioničara, sve veće internacionalizacije posla i sve veće konkurencije, dok je unutarnja kompleksnost (kao rezultat utjecaja vanjskih čimbenika) rezultat: mnogoslojnosti proizvodnje i uporabe učinaka (stupanj diverzifikacije, širina proizvodnog asortimana, struktura kupaca i dr.), visoke razine specijalizacije, veličine poduzeća, sve zahtjevnijih kadrova (potreba za kontinuiranom motivacijom, razvojem i kreativnošću na poslu), i dr.

Poduzeća su kontinuirano izložena promjenama (novim problemima i novim prilikama), tržišta su zasićena - ponuda je veća od potražnje, životni vijek proizvoda i usluga se skraćuje, informacije o okruženju su nesigurne (zbog brzih promjena), prognoze su sve manje upotrebljive.

Promijenjeni uvjeti poslovanja zahtjevaju i promjenu u načinu djelovanja poduzeća.

Poduzeća su prisiljena konstantno usavršavati svoje proizvode i pronalaziti nove putove do sve zahtjevnijih kupaca/klijenata. Sve je manje vremena za učinkovitu reakciju na promjene. Od reakcije na promjene od poduzeća se očekuje proaktivan odnos tj. da se danas pripreme za promjene koje će sutra doći.


Zbog sve prisutnijih problema koordinacije i integracije, koji se pojavljuju zbog povećane dinamike okruženja, stagnirajućih tržišta, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda, sve je teže osigurati unutarnji sklad između pojedinih organizacijskih dijelova, koji se različito razvijaju. Problem je gubitak preglednosti nad cjelinom posla.

Stoga je glavni izazov za poduzeća kako iskoristiti nove mogućnosti suočavajući se istovremeno s neočekivanim rizicima, intenzivnom globalnom konkurencijom i sve zahtjevnijim kupcima/klijentima.

Zahvaljujući napretku treće znanstveno-tehnološke revolucije, u poslovnom okruženju dolazi i do čitavog niza drugih značajnih promjena. Te promjene se u poduzeću očituju na slijedeći način.

Neke značajke poslovanja poduzeća postepeno odlaze, jer nisu više dovoljne da bi poduzeće bilo konkurentno; a neke značajke dolaze koje postaju temeljne da bi poduzeće ostvarilo konkurentnost i dugoročno ga zadržalo.



**Pojednostavljeno, te značajke se mogu svesti na slijedeće:**

<b>ODLAZI</b>	<b>DOLAZI</b>
PROIZVODNJA - TRŽIŠTE	KUPAC - KONKURENT
	

Nekada su poduzeća mogla proizvoditi za tržište i uvijek bi se našao kupac koji bi kupio proizvod. Moglo bi se reći da je to bila posljedica oskudnosti roba i usluga na tržištu. Danas to nije moguće za poduzeće koje želi biti konkurentno. Ponuda je mnogo veća od potražnje, stoga poduzeće prije nego počne s proizvodnjom mora znati pojedinačnog kupca koji će upravo tu robu/uslugu kupiti/platiti.

ODLAZI	DOLAZI
FINANCIJSKI KAPITAL	ČOVJEK - KREATIVAN, INOVATIVAN I PODUZETAN
	

Nekada su poduzeća imajući financijski kapital mogla ići u pothvate proizvodnje. Danas novaca i financijskog kapitala ima u obilju, ali nedostaju kreativni ljudi koji bi stvarali nove proizvode po mjeri kupaca, te na taj način osigurali uspjeh poslovanja. Nije problem dobiti kredit nego u što uložiti da se kredit s kamatama vrati i stvori dodatni profit.

ODLAZI	DOLAZI
PROIZVODNJA - TRŽIŠTE	KUPAC - KONKURENT
	

Proizvoditi proizvod/uslugu godinama ga ne mijenjajući nekada je bilo moguće. Uvijek bi se našao kupac koji taj proizvod/uslugu još nije kupio i treba mu. Današnje poduzeće mora proizvod/uslugu stalno inovirati i mijenjati; jer je životni vijek proizvoda/usluga mnogo kraći nego prije. Kupci, i stari i novi, traže novi, izmjenjeni, poboljšani proizvod/uslugu. Malo tko nema mobilni telefon, ali i prije nego se stari mobitel "potrošio" kupuje se novi, jer ima nove, bolje funkcije i izgled.



ODLAZI	DOLAZI
IZVJESNOST, VJEROJATNOST	TURBULENCIJA, KAOS, NEIZVJESNOST
	

Kako su promjene nekada bile spore uvijek se o budućnosti, budućoj proizvodnji proizvoda/ usluga, moglo dosta toga s velikom dozom vjerojatnosti predvidjeti. Danas su promjene toliko brze da liče na kaos, a potpuna je neizvjesnost glede toga što će poduzeće proizvoditi za 3, 5 i više godina.

ODLAZI	DOLAZI
PREDVIDIVOST - PRODUŽENJE PROŠLOSTI	NEPREDVIDIVOST - ISTRAŽIVANJE BUDUĆNOSTI
	


Nekada je budućnost bila uvećana preslika prošlosti. Danas smo proizvodili 100 traktora, druge godine ćemo 120, pa slijedeće 150, itd. Brze promjene u tehnologiji, znanosti i zahtjevima tržišta tako su velike da je potpuno nepredvidivo što ćemo u budućnosti proizvoditi. Tako nekadašnji proizvođač traktora danas proizvodi umjetno gnojivo, jer to u ovom trenutku daje veći prinos u poljoprivrednoj proizvodnji od dubokog oranja traktorima.





Spore promjene stvarale su uvjet za daleka predviđanja budućnosti i dugoročno planiranje. Danas brze promjene u okruženju i na tržištu traže dobru strategiju, s kojom se poduzeće može brzo prilagoditi novonastaloj situaciji.




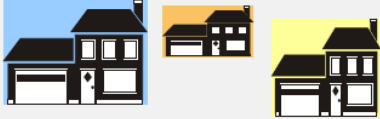
Mala poduzeća s malim obimom proizvodnje nekada su bila profitabilna na nacionalnim tržištima. Danas tehnologija čini proizvodnju toliko moćnom po obimu i kvaliteti da tek u okvirima svjetskog tržišta - gospodarstva nastaje velika profitabilnost. I to ne samo kroz prodaju nego i pronalaženje partnera za kooperaciju u proizvodnji proizvoda/usluga.

ODLAZI	DOLAZI
NACIONALNI MENADŽMENT	INTERNACIONALNI MENADŽMENT
	


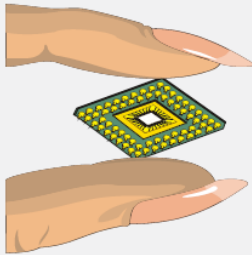
Nacionalno gospodarstvo dozvoljavalo je da menadžment poduzeća bude nacionalan. To su mogli biti ljudi koji dobro poznaju nacionalno tržište i gospodarstvo. S poslovanjem na međunarodnom tržištu u uvjetima međunarodnog poslovnog okruženja potreban je internacionalni menadžment koji dobro poznaje uvjete na međunarodnim tržištima.

ODLAZI	DOLAZI
VELIKE JEDINICE KAPACITETA	MALE, FLEKSIBILNE JEDINICE KAPACITETA
	

Dugoročno nepromjenjiva proizvodnja do nedavno je omogućavala nastanak velikih jedinica kapaciteta. Međutim, danas maloserijska proizvodnja proizvoda namjenjenih točno određenim kupcima traži male i fleksibilne jedinice kapaciteta.

ODLAZI	DOLAZI
VELIKA, NEFLEKSIBILNA PODUZEĆA	MALA I SREDNJA, FLEKSIBILNA PODUZEĆA
	

Kapaciteti proizvodnje (kao što je ranije rečeno) imaju odraza i na veličinu poduzeća. Tako danas u Europskoj Uniji mala i srednja poduzeća predstavljaju okosnicu proizvodnje kako po zaposlenosti tako i po stvaranju novonastale vrijednosti.

ODLAZI	DOLAZI
KVANTITATIVAN RAST	KVALITATIVAN RAST
	

Nepromjenjivi asortiman i krupnoserijska proizvodnja svoju odliku nalazile su u količini proizvodnje. Što veća količina to uspješnije poduzeće. Danas je bitno da poduzeće poveća kvalitetu proizvoda i mijenja strukturu proizvodnje (asortiman). Zato nije bitna količina – kvantiteta, nego novi proizvod – nova kvaliteta.

ODLAZI	DOLAZI
VELIKA SERIJSKA PROIZVODNJA	MANJE PROIZVODNE SERIJE S PROMJENJIVIM ASORTIMANOM
	

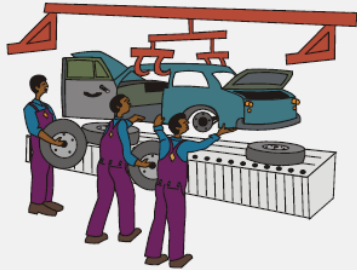
Danas kupci žele uživati u svom proizvodu kao da je jedini na svijetu i prilagođen – proizveden upravo za njih i njihove potrebe. Proizvođači zato danas nude automobile u mnogo varijanti izgleda i opremljenosti, iako se vrlo često radi samo o nekoliko tipova tehničkih rješenja motora i karoserije. Zato je nestala velika serijska proizvodnja, a nastala tzv. malo-serijska proizvodnja s promjenjivim asortimanom.

ODLAZI	DOLAZI
SPORE PROMJENE	BRZE PROMJENE
	

Nestanak sporih promjena i nastanak brzih promjena najbolje ocrtavaju riječi koje kažu: “Igru ne dobiva onaj igrač koji u igru ulazi s najboljim kartama, nego onaj koji najbrže i najbolje može promijeniti strategiju svoje igre!”  
 A to je već dobra vijest za mnoga mala i nova poduzeća, pa i zemlje kao što je Hrvatska, koja se ne može pohvaliti obiljem resursa. Uz pomoć strategije koja je proizvod intelektualnog kapitala i bez velikih resursa, a uz pomoć resursa znanje, može se postati pobjednikom svjetskog tržišta.

## ODLAZI

MASOVNA PROZVODNJA NA  
TEKUĆOJ VRPCI



## DOLAZI

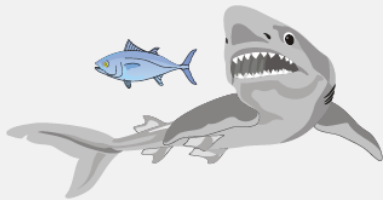
FLEKSIBILNA GRUPNA  
PROIZVODNJA BEZ GREŠKE  
I SKLADIŠTA



Nestankom velikoserijske proizvodnje nestala je i masovna proizvodnja na tekućoj vrpici. Proizvod/usluga koji su prilagođeni kupcu proizvedeni su u fleksibilnoj proizvodnji i moraju biti bez greške. Također nestaje potreba skladištenja. Na taj način smanjuju se troškovi poslovanja poduzeća.

## ODLAZI

VELIKE RIBE JEDU MALE RIBE

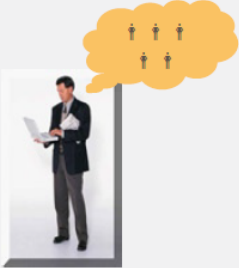


## DOLAZI

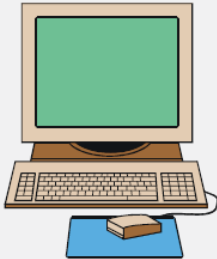
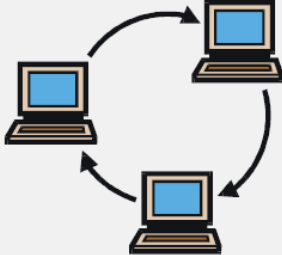
BRZE RIBE JEDU SPORE RIBE



Ako su promjene brze i nagle onda proaktivno poduzeće mora na te promjene s tržišta i u okruženju reagirati brzo. Zato nije bitno da je poduzeće veliko i moćno, nego brzo i fleksibilno.

ODLAZI	DOLAZI
KRUTA, NEFLEKSIBILNA ORGANIZACIJA	FLEKSIBILNA ORGANIZACIJA
	

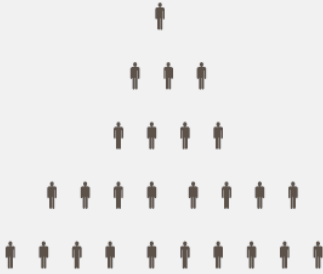

Organizacija poduzeća mora biti prilagođena promjenama koje poduzeće mora u cilju konkurentnosti prihvaćati.  
Zato nestaje kruta organizacija a dolazi fleksibilna organizacija.

ODLAZI	DOLAZI
HIJERARHIJA	MREŽNA STRUKTURA
	

Visoka hijerarhijska piramida davala je tzv. čvrstinu odlučivanja. To je danas potpuno nepotrebno, čak što više treba stvarati što veći broj centara odlučivanja koji će rješavati svaku konkretnu i neposrednu situaciju-problem. Međutim, ne nestaje potreba za koordinacijom tih mnogobrojnih centara odlučivanja.


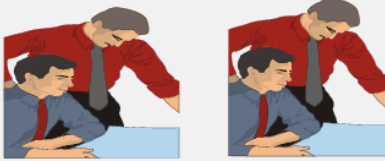
ODLAZI	DOLAZI
KONCENTRACIJA I CENTRALIZACIJA	DECENTRALIZACIJA (PROFITNI-CENTRI, STRATEŠKE POSLOVNE JEDINICE - KONFEDERACIJA PODUZETNIKA)
	

Visoka koncentracija i centralizacija kapitala i odlučivanja nekada je poduzeće činilo uspješnim. Danas se decentralizacija pokazala učinkovitijom jer niža razina centara odlučivanja bolje rješava probleme na svojoj razini nego neke nadređene strukture.

ODLAZI	DOLAZI
VISOKA UPRAVLJAČKA PIRAMIDA	NISKA UPRAVLJAČKA PIRAMIDA
	

Temeljem prethodnog, logično je proizašla potreba da nestane visoka upravljačka piramida, a nastane niska upravljačka piramida.



ODLAZI	DOLAZI
VELIKE STRUČNE SLUŽBE	MALE STRUČNE SLUŽBE
	



Stručne službe prate menadžment i organizaciju. Nestankom velike i krute organizacije kao i visoke upravljačke piramide nestaje potreba za velikim stručnim službama. Niže razine odlučivanja i upravljanja traže male stručne službe.

ODLAZI	DOLAZI
PRETEŽNO IZVRŠNI I RUTINSKI RAD	PRIPREMNI I KREATIVNI RAD
	



U današnjim uvjetima poslovanja, uspjeh nije moguće postići na temelju rutinskog rada. Ključ uspjeha je u stalnim promjenama koje su nužne, a usmjerene su na:

- prilagođavanje novim uvjetima u poslovnom okruženju,
- poboljšanje postojećih proizvoda, usluga i proizvodnih procesa, kao i na
- stvaranje novih proizvoda, usluga i proizvodnih procesa.

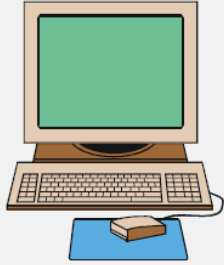
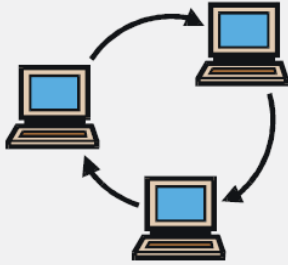
Kreativnost ili stvaralačka produktivnost rezultat je mentalnog procesa stvaranja novih ili djelomično novih ideja, pristupa, aktivnosti ili konkretnih stvari koji sadrže originalnost. Kreativnost donosi promjene i početna je točka inovativnosti.

ODLAZI	DOLAZI
RADNIK U KONTAKTU S MATERIJALOM	RADNIK U KONTAKTU S INFORMACIJAMA
	



Suvremena tehnologija radnika isključuje iz neposredne proizvodnje, a stavlja ga na rub proizvodnje, tj. u procese planiranja i upravljanja proizvodnim procesom. Tako je proizvodnja upravljana informacijama i znanjem, a ne neposrednim radom.

ODLAZI	DOLAZI
SREDSTVA UPRAVLJANJA, NAREDBA, KONTROLA	MOTIVACIJA I KOORDINACIJA
	


Visoka hijerarhijska piramida upravljanja kao svoje sredstvo upravljanja koristila je naredbu i kontrolu. To u inovativnom i fleksibilnom načinu proizvodnje nije moguće. Mnogobrojne centre odlučivanja treba motivirati na pravilnu odluku, a svi mogu biti koordinirani u pravcu zajedničke vizije i misije poduzeća.

ODLAZI	DOLAZI
MIŠLJENJE VERTIKALNO, LINEARNO	MIŠLJENJE SUSTAVNO, UMREŽENO, KREATIVNO, HOLISTIČKO
	

Hijerarhijska piramida odlučivanja dovela je do vertikalnog i linearnog mišljenja. U uvjetima inovativnosti, fleksibilnosti i mnogobrojnih centara odlučivanja, mišljenje postaje kreativno, ali i sustavno i umreženo. Holizam je nova ekonomska kategorija.

ODLAZI	DOLAZI
ILI - ILI ODLUKE	I - I ODLUKE
	

Kruta organizacija poznavala je samo jednoznačne odluke: ili ćemo proizvoditi plave ili zelene kišobrane.  
Fleksibilna proizvodnja usmjerena kupcu traži odluke i – i. Proizvodimo: i plave i zelene, i... kišobrane (ovisno o potrebama i željama kupaca).

ODLAZI	DOLAZI
NEMA ALTERNATIVE	IMA ALTERNATIVE
	

Jednoznačna rješenja često puta su mogla biti takva da nisu izvediva. Tako je nastao sustav koji često puta nije imao rješenja ali ni alternative. Fleksibilna proizvodnja orijentirana na kupce uvijek za kupca ima neko rješenje. Pa ako baš ne možemo nešto proizvesti za kupca možemo mu ponuditi više alternativnih proizvoda/usluga koje u nekoj kombinaciji mogu odgovarati kupcu.

ODLAZI	DOLAZI
JEDNO OPTIMALNO RJEŠENJE	VIŠE SUBOPTIMALNIH RJEŠENJA
	

Dobro je imati optimalno rješenje, ali ono je često puta neizvedivo ili teško izvedivo, pa i troškovno loše za izvedbu. Zato je dobro orijentirati se na više suboptimalnih rješenja.

ODLAZI	DOLAZI
SLOBODNO PODUZETNIŠTVO I TRŽIŠNA KONKURENCIJA REGULIRANA ZAKONIMA	DODATNI UTJECAJI ETNIČKIH KRITERIJA, DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA, ETIKA I TRŽIŠNO GOSPODARSTVO, ETIKA I PODUZETNIŠTVO, MORALNI KODEKS ZA MENADŽERE
	
<p>Tržišni liberalizam, pa i onaj reguliran zakonima, uvijek dovodi do nejednakosti i uništenja suparnika. To nije više održivo u uvjetima suživota. Neka bude netko najbolji, ali svi imamo pravo na ekonomski život, jer tko misli samo na sebe na kraju će ostati sam. Zato nam je u ekonomiji potrebno uvesti etičke i moralne kriterije.</p>	

Vidimo da u takvim novonastalim uvjetima poslovanja glavni kratkoročni cilj i dalje je prihod i stvaranje profita, međutim ne na stari način, već kroz:

1. stvaranje dodatne vrijednosti znanjem tj. korištenjem intelektualnog kapitala u poduzeću;
2. stvaranje lojalnih potrošača;
3. povećanje vrijednosti tržišnih marki, zaštitnih prava, patenata i ostalih relevantnih oblika intelektualnog kapitala;
4. prikupljanje i upravljanje kolektivnim znanjem koji se nalazi u svim sustavima poduzeća; te
5. postizanje i održanje konkurentske prednosti na tržištu.

Kako bi se ispunili gore navedeni ciljevi, potrebno je:

- osposobiti poduzeće da se prilagođava promjenama u okruženju, uz potpuno uključivanje i motiviranje svih zaposlenih;
- poboljšati razumijevanje organizacijskih ciljeva od strane zaposlenih;
- stvoriti organizacijsku strukturu koja potiče kooperaciju i efikasno izvršavanje radnih zadataka (u cilju postizanja željenih ciljeva);
- stimulirati i oslobađati latentnu<sup>1</sup> energiju i kreativnost poduzeća (uspjeh je evidentan u broju inovacija, tj. novih usluga i proizvoda);
- stvarati mogućnosti razvoja menadžmenta u kontekstu rješavanja stvarnih organizacijskih problema;
- povećati stupanj integracije menadžera u radne timove.

Krajnji rezultat je pretvaranje tradicionalno industrijskog poduzeća u suvremenu 'inteligentnu organizaciju' - poduzeće temeljeno na znanju tj. intelektualnom kapitalu.

Grafikon 1. - "Inteligentna organizacija"



<sup>1</sup>Hrv.: skrivene, prtajene

“Inteligentne organizacije” jesu sva ona poduzeća koja:

- Znaju koje znanje trebaju, te posjeduju zaposlenike koji imaju željeno znanje (ili ga znaju pribaviti) i motivirani su da znanje dijele i dalje razvijaju. Imaju zaposlenik koji uče, ali i koji podučavaju;
- Koriste tehnologiju na način da proširuju sposobnosti svojih zaposlenika;
- Posjeduju mreže za prikupljanje znanja (Networking) i sposobne su svoje potrošače/klijente poslužiti proizvodima i uslugama koje oni žele i trebaju, na način i u vrijeme kada oni to žele;
- U krajnjoj instanci uspješno upravljaju intelektualnim kapitalom.

“Inteligentnom organizacijom” upravlja menadžment koji shvaćajući važnost znanja i intelektualnog kapitala, stvara organizacijsko okruženje koje podržava učenje, kreativno mišljenje i inovativnost. Okruženje koje potiče međuljudske odnose i informiranost, u kojem se zaposlenici smatraju investicijom a ne troškom.

U takvom organizacijskom okruženju, u kojem je poboljšana interpersonalna komunikacija, u kojoj su ljudi fleksibilniji, kreativniji, i iznad svega motiviraniji za rad, odnos menadžmenta i zaposlenika je suradnički. Stvaraju se timovi koji zahtjevaju samostalno vodstvo i delegiranje zadataka. Organizacijska struktura postaje fleksibilna, jer to olakšava prilagodbu na promjene na tržištu, kao i fleksibilnost i adaptibilnost<sup>2</sup> organizacije i njezinih zaposlenika.

**Fleksibilnost** se definira kao sposobnost poduzeća da se svojom unutrašnjom organizacijom prilagodi tržištu i okruženju.

**Adaptibilnost** se definira kao sposobnost organizacijskog oblika da se prilagodi tijekomima u svom okruženju.

Fleksibilnost i adaptibilnost postaju u tolikoj mjeri važni da zapravo postaju novi pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća, umjesto klasičnih mjerila: produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Zbog toga dokaz ekonomske moći leži u sposobnostima promjene, a ne u posjedovanju bogatstva.

Poduzeće koje je fleksibilno i adaptibilno kontinuirano istražuje potrebe kupaca, unaprijeđuje proizvode, usluge i tehnološke procese sukladno njihovim očekivanjima i zahtjevima, te se ponaša odgovorno, i na društveno i ekološki prihvatljiv način.

<sup>2</sup>Sundać D. et al.: *Fleksibilnost i adaptibilnost: novi pokazatelji uspješnosti poslovanja*, I.B.C.C., Rijeka, 1997.

U suvremenom poslovnom okruženju temeljni izvori konkurentne prednosti modernog poduzeća tako postaju karakteristične sposobnosti koje će poduzeće uz pomoć vlastitog intelektualnog kapitala razvijati; sve u cilju uspješnog suočavanja s nepredvidljivim i brzim promjenama i globalnom hiperkonkurencijom, te postizanja izvrsnosti i održive konkurentne prednosti.

U nastavku slijedi razmatranje intelektualnog kapitala - kompozitnog pojma koji daje potpuno drugačiju dimenziju imovini poduzeća, stvaranju vrijednosti i postizanja konkurentskih prednosti poduzeća u suvremenom poslovnom okruženju.

### **PITANJA ZA RAZMIŠLJANJE**

- U čemu se očituje ta konkurentnost?
- Koliko ste spremni brzo unositi promjene u svoje poduzeće, u odnosu na svoje konkurente?
- Koliko su kupci svojim ponašanjem utjecali da nastanu promjene u Vašem poduzeću?
- Da li preferirate povoljne kredite uvjete ili mogućnost zaposliti mladog i inovativnog djelatnika?
- Možete li zamisliti kako će izgledati Vaše poduzeće za deset godina?
- Imate li bolju strategiju nastupa na tržištu od Vaših konkurenata?
- Da li već poslujete na međunarodnom tržištu?
- Da li djelatnike radije kontrolirate, nego motivirate da dobro obavljaju svoje zadatke?
- Koliko je Vaše poduzeće fleksibilno?
- Koliko je Vaše poduzeće adaptibilno?
- Primjenjujete li etičke kriterije u svom poslovanju?
- Koristite li kompjuter kao pomoć u odlučivanju?



## 2.2. Inteliktualni kapital u funkciji stvaranja vrijednosti preduzeća



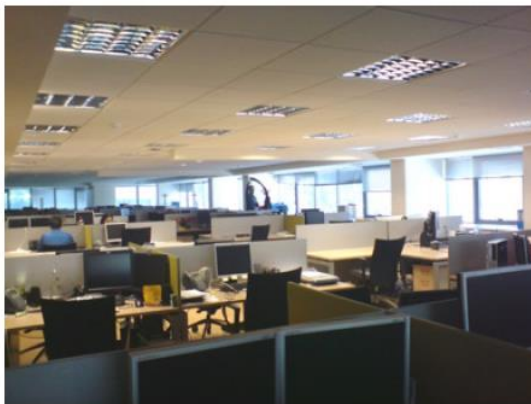
**“Tko koristi intelektualni kapital vlada svijetom”**

Prof. dr. sc. Dragomir Sundać

Tradicionalna ekonomija temeljila se na masovnoj proizvodnji, a uspješnost poslovanja poduzeća isključivo na materijalnoj imovini. U skladu s tim, čitav sustav za mjerenje uspješnosti poslovanja bio je podređen materijalnim resursima, a ukupni prihod i profit bili su najvažniji pokazatelji u godišnjim izvješćima o poslovanju poduzeća.



I danas su ukupni prihodi i profit najvažniji pokazatelji u godišnjim izvješćima o poslovanju, iako sve više menadžera postaje svjesno činjenice da ovi tradicionalni pokazatelji sve manje daju realnu sliku o uspješnosti poslovanja poduzeća. Tako raste spoznaja da se uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća više ne mjeri isključivo prema stvorenoj masi materijalne imovine, već prema sposobnosti poduzeća da efikasno stvara što više novododane vrijednosti<sup>3</sup>.

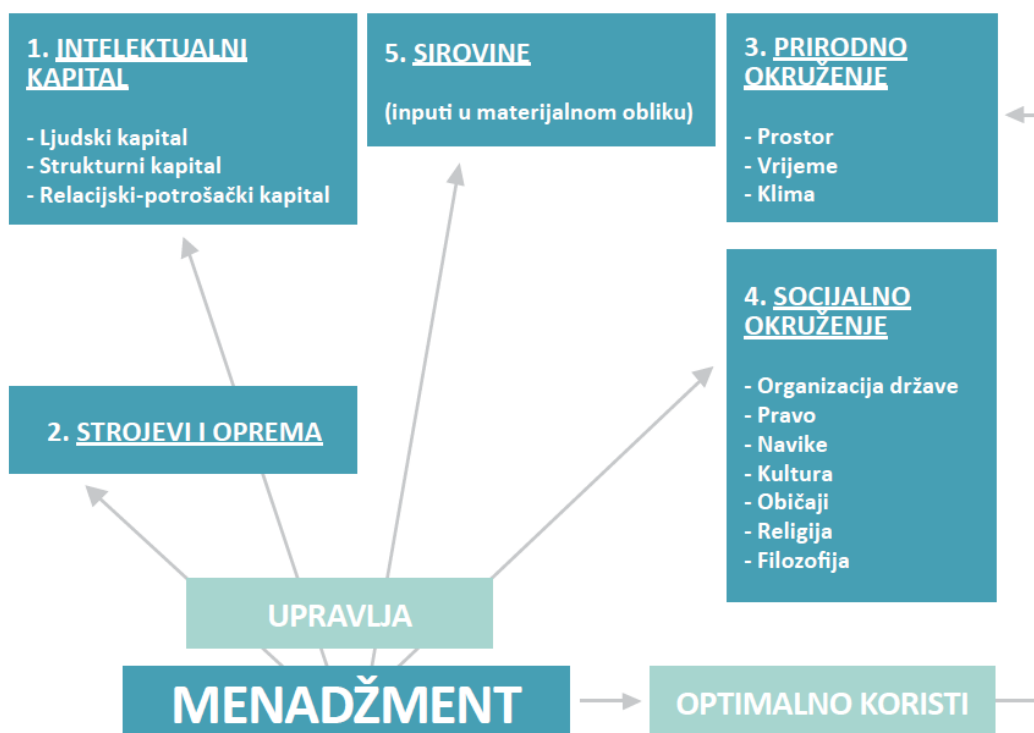


<sup>3</sup>Engl. Value-added

Općenito gledajući, može se smatrati da uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća ovisi o uspješnosti upravljanja materijalnom i nematerijalnom imovinom poduzeća.

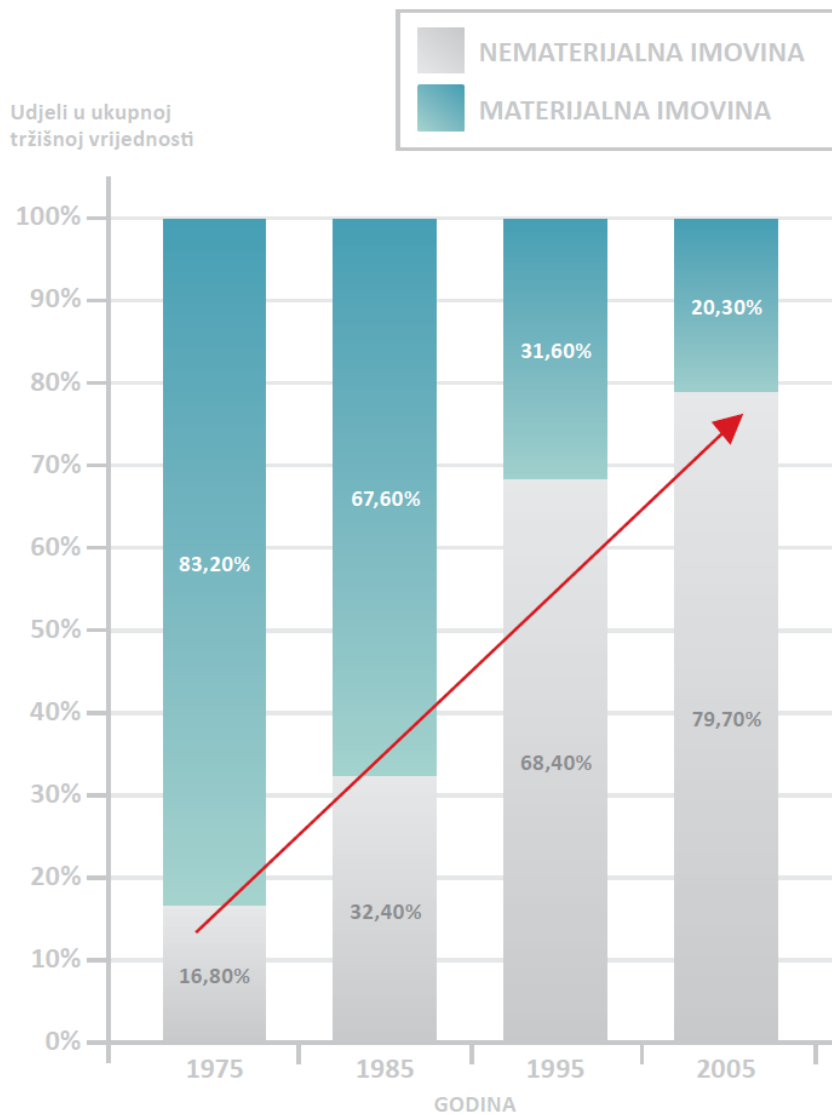
Shematski se to može ovako prikazati:

**Grafikon 2. - Ključni čimbenici održivog razvoja suvremenog poduzeća**



U posljednjih dvadesetak godina udio nematerijalne imovine u ukupnoj vrijednosti poduzeća je sve veći, dok je uloga materijalne imovine sve manja u stvaranju novostvorene vrijednosti. To je vidljivo u grafikonu koji slijedi, a koji pokazuje trend povećanja važnosti nematerijalne imovine za poduzeća.

**Grafikon 3. - Udjeli materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti vodećih svjetskih korporacija u posljednjih nekoliko desetljeća**



Izvor: Ocean Tomo LLC.: <<http://www.oceantomo.com/ice.html>> (21.06.2008.)

Povećan interes za nematerijalnu imovinu nastao je onog trenutka kada je nastala spoznaja da računovodstvena izvješća ne pokazuju poduzeća u onoj snazi u kojoj poduzeća mogu stvarati novostvorenu vrijednost. Računovodstveno gledajući, poduzeća danas bilježe sve veće razlike između tržišne vrijednosti-cijene poduzeća i prikazane knjigovodstvene vrijednosti poduzeća.

Najveće razlike između knjigovodstvene vrijednosti i tržišne cijene poduzeća bilježe upravo poduzeća visoke tehnologije i industrijske grane intenzivne znanjem (farmaceutska industrija, informacijsko-tehnološka industrija, biokemijska industrija, i dr.), gdje se najviše investira u nematerijalnu imovinu: istraživanje i razvoj, tržišne marke (brandove), patente, franšize, autorska prava, ... (intelektualni kapital).

Grafikon 4. - Sastavni elementi tržišne vrijednosti suvremenog poduzeća



Sve veći postotak zaposlenika u poduzećima bavi se intelektualnim radom i proizvodi nematerijalna dobra. Jedna procjena pokazuje da svega 6% svih zaposlenih u korporaciji IBM radi u tvornicama, dok se ostalih 94% bavi ostalim "neopipljivim", intelektualnim poslovima.

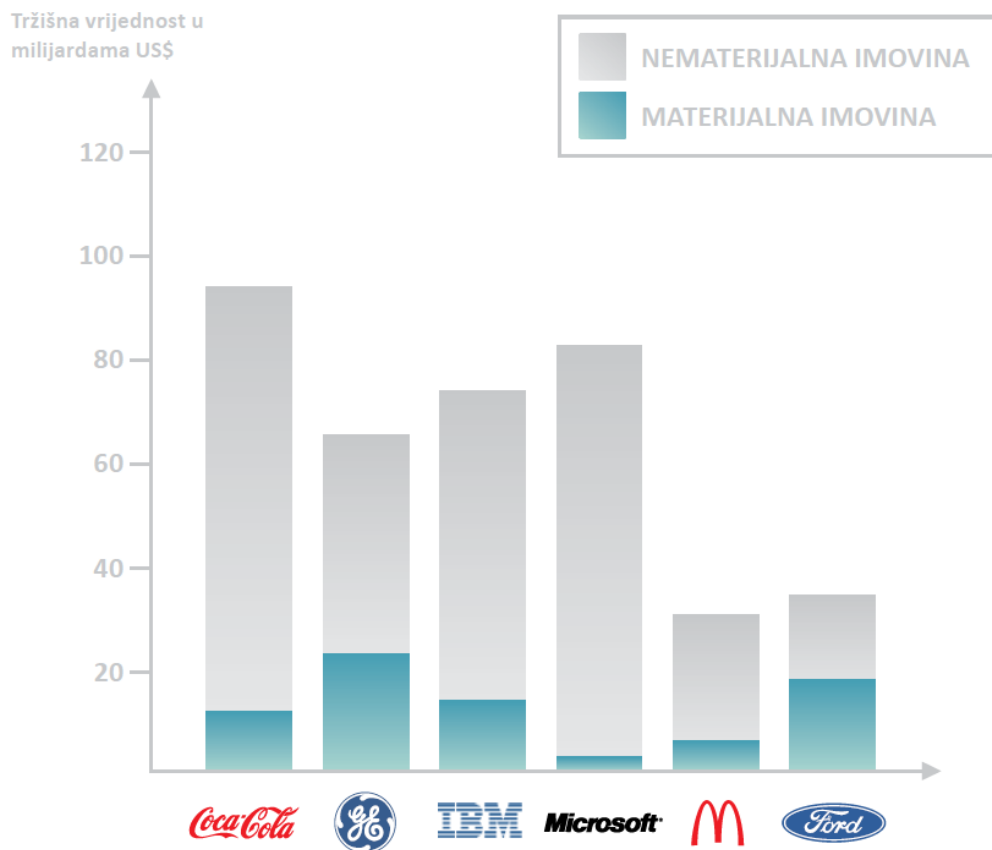
<sup>4</sup>Leadbeater, C., London, D.: **New Measures for the New Economy**, International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects, Technical Meeting, Amsterdam, 1999. str. 13.

Tako neke statistike u najrazvijenijoj ekonomiji svijeta - SAD-u procjenjuju da američka poduzeća danas ulažu u nematerijalnu imovinu (istraživanje i razvoj, edukaciju zaposlenika,...) isto ili više koliko ulažu u materijalnu imovinu - strojeve i opremu<sup>4</sup>.

Glavni razlog zbog kojeg nematerijalna imovina postaje značajna u ukupnoj vrijednosti poduzeća jest taj što se sve više novostvorene vrijednosti stvara znanjem, a manje materijalnim resursima i radom u neposrednoj proizvodnji.

Grafikon koji slijedi, u kojem je prikazan udio materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti vodećih svjetskih korporacija, potvrđuje činjenicu da najveći udio u danas najuspješnijim svjetskim korporacijama ima upravo nematerijalna imovina.

**Grafikon 5. - Udio materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti vodećih svjetskih korporacija u 2007. godini**



Izvor podataka: Fortune Magazine, Annual report Top 500 companies, 2007.

Intelektualni kapital je relativno nova<sup>5</sup>, složena ekonomska kategorija koja predstavlja sve čimbenike poslovanja koji nisu eksplicitno izraženi u tradicionalnim financijskim izvještajima, međutim stvaraju dodatnu vrijednost u organizaciji i značajno utječu na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost poduzeća.

Obično joj se ne posvećuje dovoljno pažnje i još uvijek je se najčešće promatra kao trošak tvrtke, a ne kao investicija i razvojni potencijal.

Također ju je i prilično teško izmjeriti te knjigovodstveno pratiti.

Pod pojmom intelektualnog kapitala isto tako podrazumijeva se stvaralačka primjena znanja u proizvodnji i bilo kojoj drugoj kreativnoj djelatnosti<sup>6</sup>, sposobnost da se nevidljiva imovina poput znanja pretvara u proizvode i usluge koji donose vrijednost.

U posljednje vrijeme, definicija koju često ističu svi oni koji se bave intelektualnim kapitalom u poduzećima jest: intelektualni kapital je nešto što se ne može materijalno odrediti, ali vas može učiniti bogatim i donijeti vam konkurentsku prednost. Dakle, pojam intelektualni kapital još nema: potpunu, točnu i jedinstvenu definiciju, ali mu je definirana struktura.

Stučnjaci koje se bave izučavanjem pojma intelektualnog kapitala i nematerijalne imovine naglašavaju da se nova vrijednost i konkurentna prednost stvara pospješivanjem protoka znanja unutar organizacije i transformiranjem tog znanja u vrijednost koja poprima oblike: relacijskog kapitala, ljudskog kapitala i strukturnog kapitala - sastavnih elemenata intelektualnog kapitala tj. stvaranjem sinergijske veze sastavnih elemenata intelektualnog kapitala.

<sup>5</sup>Među prvim knjigama o tome pisali su autori (kod nas) Prof.dr.sc. D. Sundać i Prof.dr.sc. A. Pulić. Vidi knjigu: *Intelektualni kapital - ključni resurs 21. stoljeća*, I.B.C.C., Rijeka, 1997.(prvo izdanje), 2001. (drugo izdanje).

<sup>6</sup>Cf.: Brunsko Z.: *Intelektualni kapital u funkciji razvoja suvremenog gospodarstva*, u: Sundać D.: *Znanje - temeljni ekonomski resurs*, Ekonomski fakultet Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2002., str.115.



**“Ukoliko nemate konkurentsku prednost, ne natječite se!”**

Jack Welch





Konkurentska prednost posebno je obilježje koje postoji kada je poduzeće djelotvornije i uspješnije od konkurenata.

Ukoliko poduzeće želi stvoriti konkurentsku prednost, ono mora znati načine kako proizvesti konkurentске prednosti<sup>19</sup>.

“Stara ekonomija” je osnove svoje konkurentске sposobnosti nalazila u jeftinoj radnoj snazi, sirovinama, energiji, tehnologiji, mehanizaciji, a kasnije i automatizaciji, dok “nova ekonomija” svoju konkurentnost temelji na visokim tehnologijama, znanju i inovacijama, novom (globalnom) povezivanju (umrežavanju) i strateškom udruživanju velikih poduzeća - multinacionalnih i transnacionalnih kompanija i korporacija.

Konkurentska prednost poduzeća tako počiva na brandovima (tržišnim markama) i reputaciji/imidžu/identitetu poduzeća, patentima, zaštitnim znacima (trademarks), standardima i dizajnu (kao oblicima intelektualnog vlasništva), te odnosima sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima.

Zahtjevno je i gotovo nemoguće replicirati proces stvaranja dugoročnih odnosa između poduzeća i njegovih potrošača i poslovnih partnera, kao ni unutar poduzeća među zaposlenicima i menadžmentom.

Rezultati tog procesa, poput lojalnosti, povjerenja i reputacije nisu mobilni i nije ih moguće kupiti, te stoga oni postaju vrijedni izvori za postizanje konkurentске prednosti poduzeća.

Još jedan važan mehanizam stvaranja konkurentске prednosti također je: unaprijeđenje kvalitete, uvođenje inovacija i razvijanje aktivnosti istraživanja i razvoja.

Inovacije, to jest, uvođenje novih ili usavršenih proizvoda i procesa koji su za poduzeće novi vrlo su dobar pokazatelj unutrašnje poduzetničke dinamike poduzeća.

Rezultati procesa inovacija jesu patenti - kapital koji je moguće zaštititi od kopiranja od strane konkurencije, te na taj način osigurati održivu konkurentsku prednost.

<sup>19</sup>Dok je prijašnja ekonomska znanost poučavala da poduzeća u svom okruženju trebaju uočiti postojanje resursa koje bi iskoristila u konkurentskoj borbi, nova ekonomska znanost tvrdi da se konkurentске prednosti ne pronalaze u okruženju nego se proizvode. Tako onda svako poduzeće može proizvesti konkurentске prednosti bilo kada i bilo gdje. Među prvima je to opisano u knjizi: Prof.dr.sc. D. Sundać: Prilozi za novu ekonomsku znanost, Verzal, Rijeka, 1998.

Tablica 4. - Izvori konkurentskih prednosti - «Stara» ekonomija vs. «Nova» ekonomija

IZVORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI	
«STARA» EKONOMIJA	«NOVA» EKONOMIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cijena</li> <li>- Jednostavna diferencija</li> <li>- Niži troškovi proizvodnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tržišne marke (brandovi)</li> <li>- Imidž/identitet poduzeća</li> <li>- Patenti</li> <li>- Zaštitni znaci (TM)</li> <li>- Standardi i dizajn (kao oblici intelektualnog kapitala)</li> <li>- Odnosi sa zaposlenicima, kupcima/klijentima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima</li> </ul>

Održiva konkurentska prednost cilj je svakog poduzeća, jer pridonosi iznadprosječnoj veličini dobiti koja osigurava ono što je imperativ u današnjem konkurentnom poslovnom svijetu: samoodržanje, te stalni rast i razvitak gospodarskog subjekta – poduzeća. Ona je rezultat kontinuirane uspješne uporabe intelektualnog kapitala u poduzeću.

Održiva konkurentska prednost ima statičku i dinamičku stranu.

Statički dio odnosi se na one elemente intelektualnog kapitala koji se u sadašnjem trenutku koriste na operativnoj razini u cilju proizvodnje output-a poduzeća.

Dinamički dio održive konkurentске prednosti odnosi se na elemente intelektualnog kapitala koji pomažu poduzeću da postigne i održi konkurentsku prednost u različitim nadolazećim situacijama i promjenama. Dinamički dio se prema tome odnosi na stratešku razinu poduzeća, na sposobnost svih zaposlenika da uspješno reagiraju na promjene.

Kako bi uspješno proizvodila i održala konkurentna prednost, poduzeće treba posjedovati visoke dinamičke sposobnosti, poput:

- moći zapažanja promjenjivih tržišnih zahtjeva i tendencija;
- formulacije vizije budućnosti poduzeća i sposobnost korekcije planova u skladu s promjenama na tržištu;
- razvoja potrebnih ključnih sposobnosti za ostvarivanje konkurentne prednosti;
- realizacija restrukturalnih procedura u cilju jačanja tržišne pozicije uz podršku svih zaposlenih.

Upravljanje znanjem je prepoznato kao temeljna aktivnost za stjecanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u poduzeću, a time i održive konkurentne prednosti. Prvenstveno je upravljanje znanjem usmjereno na stvaranje uvjeta u poduzeću koji omogućavaju prikupljanje, razmjenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novoga znanja – sve u cilju maksimizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojega poduzeće osigurava održivu konkurentnu prednost na tržištu.

Međutim, da bi intelektualni kapital mogao stvarati održivu konkurentnu prednost on mora biti u interaktivnom odnosu sa znanjem (Shema 1.).

Shema 1. - Interakcija: znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti



Poduzeća posjeduju različite vrste znanja: znanstveno i tehnološko znanje, znanje o tržištima i potrošačima, znanje o izvorima i dobavljačima materijala i ostalih sastavnih dijelova, znanje i sposobnosti svojih zaposlenika, itd.

Neke oblike znanja (kodificirano znanje) moguće je kupiti na tržištu ili pribaviti ulaganjima u aktivnosti poput istraživanja i razvoja.

Međutim, za razliku od kodificiranog, materijaliziranog znanja, postoji i tacitno znanje koje se može usvojiti jedino iskustvom, tzv. "learning by doing" (učeci radeći). Teško ga je ako i nemoguće kopirati, jer se nalazi u glavama umnih radnika – i upravo je zato ono ključni izvor konkurentske prednosti poduzeća.



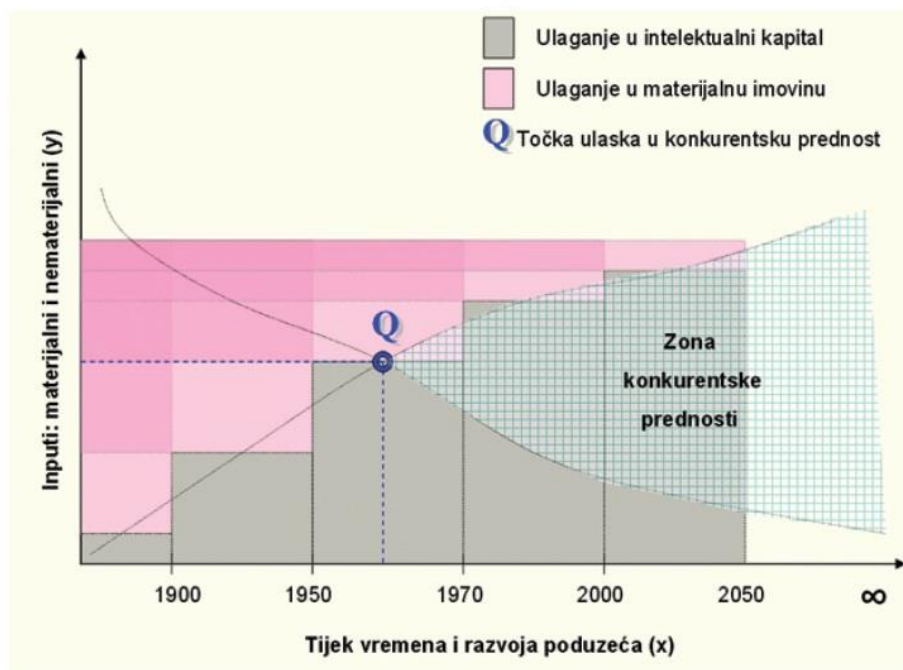
Općenito, znanje je jedinstveni resurs: nema nikakvih ograničenja (za razliku od svih ostalih resursa, ograničeno je samo ljudskim umom) i stoga pruža beskrajne mogućnosti za razvoj i njihovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost.

Kao ekonomski resurs znanje se uporabom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava; uporabom znanja ne troši se mnogo energije i ne uništava okolina.

Uvođenjem znanja u proizvode i usluge povećava se dodana vrijednost proizvoda i usluge.



Grafikon 16. - Materijalna imovina vs intelektualni kapital za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća



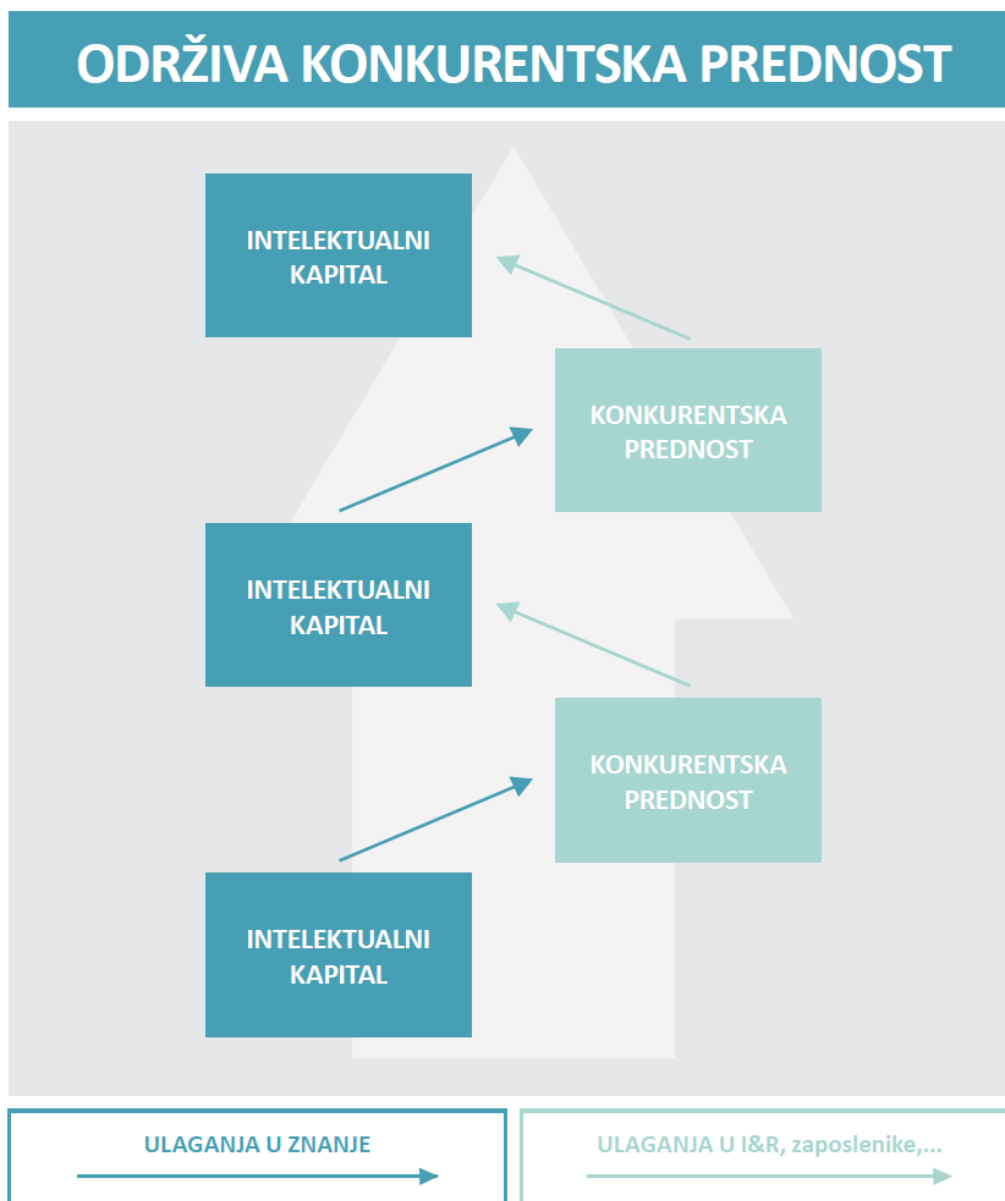
Iz svega priloženog, moguće je zaključiti da se gospodarski rast sve više temelji na znanju, a sve manje na materijalnoj proizvodnji (koja se pak sve više temelji na znanju). Stoga je zadatak svakog poduzeća pronaći znanje, pretvoriti ga u intelektualni kapital, stvarajući već spomenutu sinergijsku vezu između njegovih sastavnih elemenata; te na taj način proizvoditi jedinstvene konkurentske prednosti za svoje poduzeće.

Jednom postignuta konkurentska prednost utemeljena na intelektualnom kapitalu zahtjeva kontinuirano ulaganje u intelektualni kapital - u istraživanje i razvoj, edukaciju i razvoj zaposlenika, novu tehnologiju, marketing, i dr. - jer konkurentska prednost sama po sebi nije održiva. Nju se mora održavati (ulaganjima u intelektualni kapital poduzeća).

<sup>22</sup>Ibidem, str. 70.

Daljnje ulaganje u intelektualni kapital rezultira daljnjom konkurentskom prednošću, koja i dalje zahtjeva ulaganja u intelektualni kapital kako bi se održala (vidi shemu 2.).

Shema 2. - Prikaz međutjecajnosti intelektualnog kapitala i konkurentске prednosti poduzeća





Zaključujemo:

- da postoji međuovisni odnos između ulaganja u intelektualni kapital i stvaranja i održanja konkurentskih prednosti, te
- da će trajno uspješna poduzeća biti sva ona poduzeća koja shvate da trebaju promijeniti načine i principe po kojima su do nedavno funkcionirala, te da će biti konkurentni jedino ukoliko proizvode i posjeduju nove izvore konkurentske prednosti
- izvore koji su vrijedni, rijetki i koje je teško ili nemoguće kopirati. Tu sposobnost ima jedino intelektualni kapital.

#### **PITANJA ZA RAZMIŠLJANJE**

- Možete li u svom poduzeću otkriti što Vam je konkurentska prednost?
- Što možete učiniti da intelektualni kapital Vašeg poduzeća postane sredstvo konkurentske prednosti Vašeg poduzeća?
- Zna li kako upravljati intelektualnim kapitalom Vašeg poduzeća?
- Koliko novostvorene vrijednosti u Vašem poduzeću stvara intelektualni kapital Vašeg poduzeća?

Evidentno je da u suvremenim uvjetima poslovanja, uspjeh na tržištu mogu postići jedino poduzeća koja će imati sposobnost proizvodnje, upravljanja i kontinuiranog povećavanja vlastitog intelektualnog kapitala.

U tom smislu upravljanje intelektualnim kapitalom i njegova uloga u prozvođenju konkurentskih prednosti ključno je pitanje za svako poduzeće<sup>23</sup>.

Rješenje u tim novonastalim uvjetima očituje se u primjeni detaljno definiranih strategija razvoja pomoću kojih je moguće afirmirati i upravljati temeljnim resursom - intelektualnim kapitalom. Prema tome, nužan je discipliniran i sustavan pristup.

Afirmacija intelektualnog kapitala u poduzeću je proces koji bi mogao ići slijedećim tijekom:

1) Razvijanje svijesti o važnosti intelektualnog kapitala - to je moguće isključivo "top-down" pristupom, tj. pokretanjem inicijative od strane menadžmenta poduzeća. Svijest o važnosti intelektualnog kapitala razvija se postupno kroz cijelo poduzeće, a predlažu se aktivnosti poput:

a. Organizacije edukacijskih i motivacijskih predavanja i radionica na temu intelektualnog kapitala - kako bi se svi zaposlenici upoznali s tematikom i njezinom važnošću, te kako bi ih se motiviralo. Na taj način moguće je izbjeći otpor koji zaposlenici mogu stvarati zbog straha od promjena, kao i dobiti potporu koja je ključna za uspjeh.

b. Pribavljanje literature - koja bi pružila dodatne informacije o samom pojmu i strukturi intelektualnog kapitala, kao i o načinima identificiranja i upravljanja sastavnim elementima intelektualnog kapitala u poduzeću.

2) Identificiranje i kategoriziranje cjelokupne nematerijalne imovine poduzeća prema sastavnim elementima intelektualnog kapitala - ova faza zahtjeva stvaranje tima vodećih menadžera u poduzeću (iz svih poslovnih jedinica) koji bi pokrenuli i upravljali ovom fazom, uz nužnu pomoć svih zaposlenika poduzeća.

3) Određivanje i vizualizacija načina upravljanja ključnim faktorima - S obzirom da je svako poduzeće jedinstveno, ne postoji univerzalni način upravljanja intelektualnim kapitalom. Menadžment bi trebao razmotriti slijedeće komponente: strategiju, kulturu, zaposlenike, tehnologiju i tržišno okruženje. U ovoj fazi komunikacija ide u smjeru odozdo prema gore.

<sup>23</sup>Ovo vrijedi ne samo za poduzeća, nego i za općine, gradove, županije, cijelu Republiku Hrvatsku. Ništa manje to nije važno za funkcioniranje raznih sustava društvene zajednice: kulturu, obrazovanje, zdravstvo,...

### 3. Planiranje ljudskih resursa – osnovni elementi<sup>3</sup>

#### 3.1. Svrha, ciljevi i zadaci planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je stalni proces razvoja strategija koje će omogućiti usklađivanje broja zaposlenih sa potrebama organizacije. Taj proces pomaže organizaciji da angažuje resurse koji će dostići ciljeve organizacije putem izvršenja njihovih precizno definisanih zadataka, koristeći potrebna znanja i veštine. Istovremeno organizacija mora biti svesna kretanja u okruženju na čije promene treba odgovoriti brzo i efikasno.

Planiranje ljudskih resursa podrazumeva skup aktivnosti kojima je cilj da se stvore mogućnosti da zaposleni realiziraju vlastite potencijale. Proces planiranja ljudskih resursa moguće je sagledati kroz nekoliko segmenata:

- a. definisanje misije, vizije, strategije, politike i ciljeva organizacije,
- b. povezivanje aktivnosti ljudskih resursa s vizijom, misijom, strategijom, politikom i ciljevima organizacije,
- c. plan regrutovanja, selekcije i razvoja ljudskih resursa, i
- d. stalno praćenje učinka i usmeravanja prema razvoju

Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u intemom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima. To je proces u kojem se organizacioni ciljevi, sadržani u misiji, viziji i strategiji.

**Misija** je glavna svrha funkcije postojanja organizacije ili sektora. Ona se ne menja, osim kada se menja svrha postojanja organizacije a blago se koriguje u određenom periodu.

**Vizija** je željena idealna budućnost organizacije, dinamičan organizacijski poduhvat, koji obavezuje i podstiče nove mogućnosti.

**Strategija** je način dolaženja do vizije i misije, odnosno ciljeva, a u skladu sa sposobnostima i okolnostima organizacije.

Značaj planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruk.

Planiranje ljudskih resursa omogućava organizaciji da:

1. smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, pre nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem za organizaciju,
2. optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja,
3. unapredi celokupan proces biznis planiranja,
4. prepozna raspoloživa specifična znanja i veštine, kao i tražnju za njima, i
5. predvidi i analizira efekte alternativnih politika menadžmenta ljudskih resursa.

---

<sup>3</sup> Poglavlje 3. preuzeto iz: Milan Martinović and Zorica Tanasković, *Menadžment Ljudskih Resursa* (Užice, Srbija: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice, 2014). str.21-



Mnoge organizacije, posebno manje, uopšte ne prave plan ljudskih resursa. U uslovima poslovanja koje diktira globalizacija, usled dinamičnih promena u okruženju i smanjenja ponude stručnjaka određenih profila na tržištu rada, povećava se broj organizacija koja sprovode plan bar jednom godišnje.

Organizacije koje imaju više iskustva u planiranju i imaju kompleksnije potrebe planiranja, unapred planiraju za dve do tri naredne godine. Ova aktivnost je u velikom meri povezana ne samo sa zapošljavanjem ljudi, već i njihovim daljim razvojem, tako da u tom smislu ova funkcija MLJR ima veliku ulogu u strateškom upravljanju ljudskim resursima i predstavlja proces kojim se identifikuju ljudski resursi koji su potrebni organizaciji, a sadrži više komplementarnih planova u cilju zadovoljavanja potreba organizacije.

#### **4.1 Ciljevi planiranja ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa je stalni proces razvoja strategija koje će omogućiti usklađivanje broja zaposlenih i profila zaposlenih sa potrebama organizacije. Taj proces pomaže organizaciji da angažuje resurse koji će dostići ciljeve organizacije putem izvršenja njihovih precizno definisanih zadataka, koristeći potrebno znanje i veštine.

Ciljevi planiranja ljudskih resursa mogu se definisati kao:

1. Privlačenje i zadržavanje ljudi sa odgovarajućim veštinama i sposobnostima koje su neophodne konkretnoj organizaciji posla.
2. Predviđanje problema u vezi sa viškom ili manjkom zaposlenih.
3. Razvoj dobro obučene i fleksibilne radne snage, što povećava sposobnost organizacije da se prilagodi promenama u okruženju.
4. Smanjenje zavisnosti organizacije od eksternog okruženja razvojem i zadržavanjem zaposlenih.
5. Uvođenjem fleksibilnih sistema rada maksimalno iskoristiti ljudske resurse.

Ciljevi moraju biti u skladu sa politikom organizacije, voditi računa o stepenu o stepenu zadovoljenja korisnika i organizacije i biti konkretni i merljivi.

S obzirom na to da je planiranje ljudskih resursa deo ukupnog strateškog planiranja razvoja organizacije, u proces planiranja uključen je vrhunski menadžment. Ostvarenje strateških ciljeva organizacije pretpostavlja posedovanje optimalnog broja zaposlenih sa odgovarajućim veštinama i sposobnostima. Na taj način organizacija ostvaruje konkurentsku prednost. U tom smislu organizacije imaju mogućnost da razvijaju sopstvene zaposlene ili da angažuju zaposlene iz eksternih izvora.



## 4.2 Struktura preduzeća

Ljudske resurse preduzeća čine dve osnovne kategorije:

1. menadžeri i
2. izvršioци.

Menadžerska struktura obuhvata:

1. vrhunski menadžerski kadar,
2. srednji menadžerski kadar i
3. menadžere prve linije.

Izvršioци su svi ostali, koji se u preduzeću razvrstavaju na:

1. proizvodne radnike (po normi i ostale),
2. radnike u pomoćnim službama (održavanje, alatnica, unutrašnji transport i drugo),
3. stručno osoblje - različitih stručnih profila i stepena stručnosti,
4. administrativno osoblje (sekretarice, evidentičari, skladištari i drugo),
5. pomoćno osoblje (održavanje čistoće, obezbeđenje i drugo).

Prikazana klasifikacija omogućava uočavanje kategorija kadrova čije je obezbeđenje kompleksno zbog:

1. značaja uloge u poslovno proizvodnom procesu,
2. sofisticiranosti definisanih zahteva za odgovarajuća radna mesta,
3. složenosti metoda i tehnika proveravanja relevantnih svojstava kandidata.

Ovo se odnosi prevashodno na:

1. menadžere i
2. stručnjake različitog profila i stepena stručnosti.

Strukturu organizacije čine svi zaposleni u kvantitativnom i kvalitativnom smislu. Znači, struktura zavisi od broja izvršilaca i njihovog kvalifikacionog profila. Ranije se za izražavanje kvalifikacione strukture koristila poznata podela organizacije na četiri osnovne kategorije izvršilaca, na nekvalifikovane, polukvalifikovane, kvalifikovane i visokokvalifikovane radnike. Sada je utvrđeno u okviru reforme školstva i obrazovanja, a prema jedinstvenoj klasifikaciji - osam stepena stručnosti koji se ispoljavaju kroz ESPB bodove.. Osposobljavanje za obavljanje odgovarajućih stručnih poslova, prema složenosti potrebnih znanja, postiže se počev od osnovne škole, preko srednje, više i visoke škole i doktorata nauka. Na osnovu tehničke podele poslova, svaki izvršilac ima svoj radni zadatak. U cilju izvršenja zadatka potrebno je da izvršilac raspolaze odgovarajućim znanjem i sposobnostima. To znači da njihova kvalifikacija mora odgovarati potrebama, odnosno zahtevima poslova.

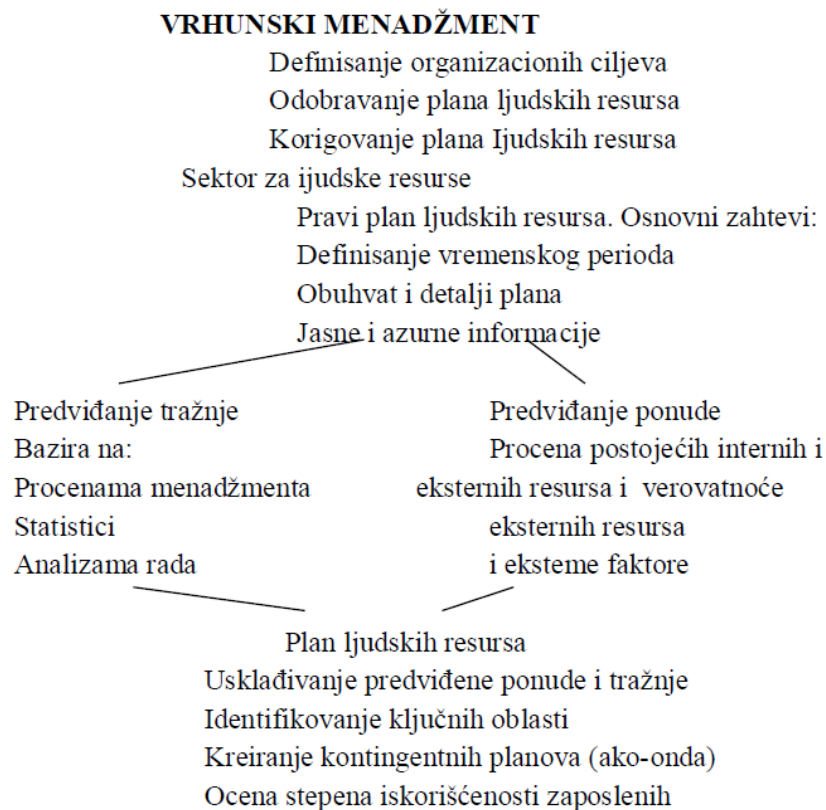
Zadatak je organizacije, prema tome, da primenom adekvatnih mera obezbedi, najpovoljniju strukturu preduzeća, kako u pogledu broja, tako i u pogledu kvalifikovanosti zaposlenih.

Optimalna struktura predstavlja takvu brojčanu i kvalifikacionu strukturu zaposlenih, koja najviše odgovara potrebama konkretnog preduzeća.

Struktura organizacije uslovljena je delovanjem raznih faktora od kojih su najvažniji: delatnost i obim poslovanja, zatim organizacioni faktori u pogledu obezbeđenja potrebne radne snage, podele rada i raspored izvršilaca po poslovima i radnim zadacima.

### 4.3 Nosioci procesa planiranja

Poslovi planiranja ljudskih resursa tradicionalno spadaju u oblast poslova Sektora ljudskih resursa. Međutim, pošto su za planiranje potrebne informacije iz svih delova organizacije menadžeri prve linije su nužno uključeni u ceo proces. Ako je reč o strateškom planiranju ljudskih resursa, koje treba da se osloni na strateški plan organizacije, onda je potrebno da se i top menadžment uključi u proces planiranja. Sadržaj i nosioci procesa planiranja predstavljeni su na Slici 4.1



Slika 4.1.. Planiranje ljudskih resursa u organizaciji

(Izvor: Adaptirano prema Tyson, S., York, A., 1996, Human Resource Management, 3rd edition, Made Simple Books, str. 71.)



Planiranje može biti agregatno, gde je akcent stavljen na broj izvršilaca koji će biti potrebni za određeno radno mesto i individualno planiranje, gde je potrebno identifikovati pojedince za potencijalne važne pozicije u organizaciji kao što su radna mesta menadžera srednjeg nivoa i vrhunskih menadžera.

Organizaciji su na raspolaganju ljudski resursi iz internih i eksternih izvora. Internu ponudu čine svi zaposleni u organizaciji, pri čemu treba voditi računa o tome da je veoma promenljiva u skladu sa zapošljavanjem novih ljudi, penzionisanjem zaposlenih, otkazima itd, a treba imati u vidu da zaposleni u toku svog zaposlenja usavršavaju svoja znanja i veštine.<sup>2</sup>

Da bi organizacija uopšte moglo da predvidi internu ponudu zaposlenih, mora da poseduje odgovarajuću bazu podataka o broju zaposlenih po radnim mestima, kao i kompleksnije baze podataka kao što su: inventar veština i informacioni sistem kao osnova rada MLJR u organizaciji.

Informacioni sistem za potrebe MLJR predstavlja savremenu kompleksnu bazu podataka o zaposlenima. Inventar veština je baza podataka o zaposlenima po radnim mestima i veštinama koje poseduju kao što su: radno iskustvo, obrazovanje, posebne veštine i sl. Iz ove baze podataka se mogu dobiti podaci o zaposlenima koji su potencijalni kandidati za unapređenje i premeštaj. Da bi bila svrsishodna, ova baza podataka mora kontinuirano da se ažurira. Iz tog razloga, savremene organizacije uvode informacione sisteme za ljudske resurse.

#### **4.4 Menadžment talentima**

Menadžment talentima definiše se kao proces kojim poslodavci predviđaju i ispunjavaju svoje potrebe za ljudskim resursima. Kako smo već napomenuli, osnovna težnja i izazov svake savremene organizacije je da prave ljude sa pravim veštinama postavi na pravo mesto, što ujedno predstavlja i opštu definiciju menadžmenta talentima. Tokom poslednjih godina stručnjaci iz raznih oblasti uvideli su da je kvalitetno upravljanje talentima izuzetno važno za produktivnost i motivaciju zaposlenih. Posebno je velika važnost učinak koji upravljanje talentima ima na percepciju menadžmenta od strane zaposlenih, visinu zadovoljstva poslom i fluktuaciju zaposlenih.

Istraživanje koje je među zaposlenima u Evropi i SAD-u sproveo institut Kenexa<sup>3</sup>, pokazuje da način upravljanja talentima ima uticaja na mnogo više elemenata nego što se to obično misli. Iako znatan broj organizacija ima razvijen sistem upravljanja talentima, samo četvrtina zaposlenih smatra da njihove organizacije uspešno definišu ciljeve, komuniciraju sa zaposlenima i pružaju dovoljno mogućnosti za razvoj karijere.

Istraživanje je pokazalo da su zaposleni angažovaniji, a samim

---

<sup>2</sup>Bogićević B. (2004), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, Str. 98

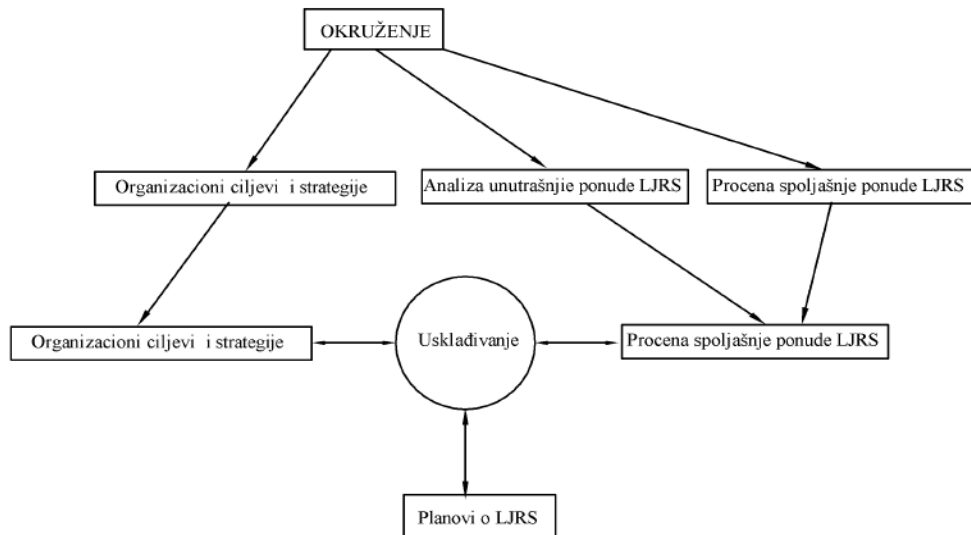
<sup>3</sup>Preuzeto sa [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net), mart 2009.

tim i zadovoljniji poslom i organizacijom ukoliko ona na ispravan način upravlja talentima. Osim toga, briga o talentima, kao sastavni deo poslovne strategije, pozitivno utiče i na preporuke među zaposlenima i zadovoljstvo radom u toj organizaciji, a zaposleni veruju u stabilnost zaposlenja i prema poslovanju u budućnosti. Zaposleni imaju više poverenja u menadžment, jer smatraju da on bolje upravlja poslovnim procesima i jasnije pokazuje koliko su ljudi važni za uspeh organizacije.

Stručnjaci ističu da ljudi po prirodi žele da dobiju povratnu informaciju o svom radu i žele da znaju šta ih očekuje u budućnosti, a organizacija koja su toga svesna i vode brigu o tome, nalaze se u prednosti pred svojim konkurentima. Takva organizacija će bolje poslovati, zaposleni će im biti više lojalni, a troškovi zapošljavanja i obučavanja niži.

### 3.2. Modeli planiranja ljudskih resursa

Pravilnim planiranjem, definisanjem i analizom radnog mesta organizacija izbegava nedoumice u pogledu odgovornosti pojedinaca za zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Ocena uspešnosti pojedinca ne odnosi samo na njegovu poziciju, nego i na kvalitet rada njegovih podređenih ili nadređenih, s obzirom da su sve aktivnosti i zadaci povezani putem položaja u organizacionoj strukturi. Model planiranja ljudskih resursa prikazan je na Slici 4.2. gde je ispunjen osnovni tradicionalni cilj svake organizacije je da se angažuje prava osoba na pravo radno mesto. Predviđena ponuda i potražnja zatim se usklađuju razmatranjem niza opcija i osmišljavaju se planovi za postizanje mogućeg balansa.



Slika 4.2. Model tradicionalnog planiranja ljudskih resursa

Postoje značajne razlike u pogledu procesa i svrsishodnosti. U planiranju ljudskih resursa, menadžer je zadužen za motivisanje zaposlenih U planiranju zaposlenih , menadžera zanimaju elementi predviđanja razvoja organizacije, usklađivanja ponude i potražnje kandidata , kompetentnost ,kvalitet i sl.

Model na Slici 4.3 nastoji da objedini sve aspekte planiranja, uključujući tradicionalni model "planiranja ljudskih resursa". Model prikazuje "gde želimo da budemo", što je proističe iz odgovora na stratešku viziju, "gde smo sada" i "šta treba da učinimo da bismo ostvarili tranziciju" - delujući u okviru organizacionog okruženja.



Slika 4.3. Integrirani model planiranja ljudskih resursa

Koraci mogu slediti logičnim redom kojim su prikazani, u stvarnosti mogu izvoditi paralelno na neformalan način, pa se svaka od četiri oblasti može više puta ponoviti.

#### 4.6 Analiza okruženja

Okruženje, kao kontekst organizacije, je bitno s obzirom na uticaj koji ima na organizacionu strategiju i strategiju ljudskih resursa.

**Faktori internog okruženja su:**

- a) strateški i biznis planovi,
- b) raspoloživa zaposlenost,
- c) stopa fluktuacije zaposlenih, i

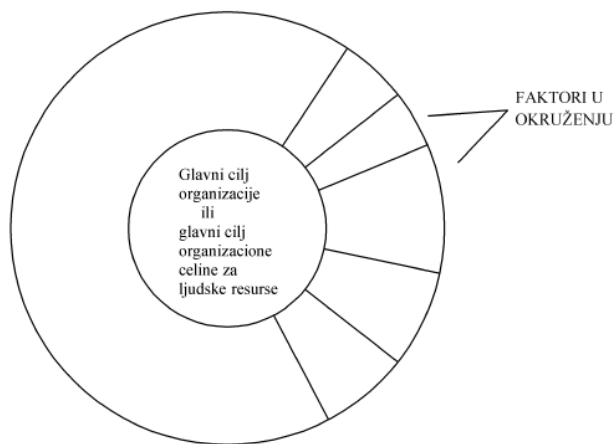
d) stopa napuštanja organizacije

**Faktori eksternog okruženja o kojima treba prikupiti informacije**

su:

- a) postojeći uslovi i očekivanja u pogledu uslova poslovanja,
- b) relevantne tehnologije,
- c) karakteristike konkurencije (direktna konkurentnost, uticaj globalne konkurencije),
- d) stanje na tržištu rada (stopa nezaposlenosti, raspoloživost specifičnih zanimanja, starosna i polna struktura),
- e) uticaj vlade (zakonska regulativa u oblasti rada i radnihodnosa),
- f) ekonomski uticaji (ekonomski rast, inflacija), i
- g) geografski uticaji (otpor prema geografskom premeštanju, nivo migracija iz određenih oblast i regiona).

Kada se usvoje i analiziraju podaci o okruženju, jedan od najčešćih načina analiziranja tog okruženja jeste stvaranje mape okruženja, prikazane u vidu kruga. Mapa predstavlja vreme u budućnosti. U sredini kruga napisan je glavni cilj organizacije kada su u pitanju zaposleni ili potencijalne buduće strategije, odnosno ciljevi. Svaki od delova kruga može predstavljati faktor spoljašnjeg okruženja. Zahtevi potencijalnih zaposlenih mogu da budu: potreba za karijerom, a ne za poslom, želja da se prema njima odnose kao prema ljudima a ne kao prema sredstvima rada, želja za boljom i kvalitetnijom obukom i sl. Menadžeri moraju da razmotre šta bi organizacija trebala da ponudi da bi zadovoljila zahteve zaposlenih i postigla organizacioni cilj.



Slika 4.4 Mapa okruženja

#### 4.6. Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa

Nakon planiranja ponude i tražnje, treba sagledati da li između njih postoji neravnoteža. Neravnoteža ponude i tražnje može imati dva rezultata: višak - kada je ponuda veća od predviđene tražnje i manjak - kada je predviđena tražnja veća od predviđene ponude. U tom cilju koriste se dve vrste programa aktivnosti:

- a) programi za rešavanje viška ljudskih resursa,i
- b) programi za rešavanje manjka ljudskih resursa

Programi za rešavanje viška obuhvataju sledeće aktivnosti:

- obezbeđivanje stimulacija za raniji odlazak u penziju,
- nepopunjavanje radnih mesta onih koji odlaze iz organizacije,
- transfer ili redizajniranje radnih mesta sa viškovima zaposlenih,
- korišćenje viška vremena za obuku i održavanje opreme,
- smanjenje zarada i drugih primanja,
- smanjenje broja radnih sati, i
- davanje otkaza.

Nasuprot tome, programi za rešavanje manjka obuhvataju sledeće aktivnosti:

- obezbeđenje novih ljudi za rad sa punim radnim vremenom i na neodređeno vreme,
- davanje stimulacija i drugih pogodnosti za neodlazak u penziju,
- zapošljavanje penzionera sa polovinom radnog vremena,
- smanjivanje stope napuštanja preduzeća,
- prekovremeni rad,
- prekvalifikacija zaposlenih, i
- unapređenje zaposlenih na deficitarne pozicije

Za koje mere će se organizacija opredeliti zavisi od stvarnih prilika i procene menadžmenta, a sve u skladu sa predviđenom strategijom organizacije.

## 4. Optimizacija procesa regrutovanja i selekcije kadrova

### 4.1. Efikasno regrutovanje kandidata

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Regrutovanje je dvosmeran proces – partneri su organizacija i kandidat, i obe strane imaju pravo izbora. Za potencijalnim kandidatima za upražnjena radna mesta organizacija može tragati kako u samoj organizaciji, tako i van nje – na eksternom tržištu rada. Cilj regrutovanja, pri tome, nije samo da se pronađu najbolji kandidati za određeni posao, već i da se oni dugoročno zadrže u organizaciji.

## Pojam i definisanje regrutovanja

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Regrutovanje je dvosmeran proces – partneri su organizacija i kandidat, i obe strane imaju pravo izbora. To znači da se prilikom regrutovanja mora voditi računa i o potrebama potencijalnih kandidata kako se proces ne bi završio samo na privlačenju, već i dugoročnom zadržavanju kvalitetnih kandidata u organizaciji.<sup>2</sup>

Ciljevi kompanije koja regrutuje potencijalne kandidate i samih kandidata koji traže posao mogu i često su u suprotnosti, jer i jedna i druga strana nastoje da predstavljaju samo svoje jake strane i prikriju eventualne slabosti.<sup>3</sup> Baš zbog toga, ponekad kompanije da bi detaljno procenile kandidate, iako žele da ostave dobar utisak na njih, koriste metode koji mogu narušiti utisak (provera podataka o kandidatu, namerno izlaganje stresu i sl). Isto je i u pogledu kandidata. Iako žele da ostave dobar utisak na potencijalnog poslodavca, često ga narušavaju postavljajući odmah pitanja o veličini zarade, dužini radnog vremena i razvojnim potencijalima kompanije u budućnosti.

### Dve filozofije regrutovanja

**Tradicionalan pristup** regrutovanju bazira na pretpostavci da je cilj regrutovanja da se što je moguće veći broj ljudi prijavi za upražnjeno radno mesto. Ideja je da se ostvari što je manji mogući racio selekcije za fiksne troškove regrutovanja. **Racio selekcije (RS)** je odnos broja mogućih radnih mesta i broja prijavljenih kandidata. Na primer, ako je RS 0,10, to znači da se za svako upražnjeno radno mesto prijavi deset kandidata. Niži RS je poželjniji, jer organizaciji omogućava da bira odgovarajućeg kandidata iz veće grupe prijavljenih kandidata, čime se povećava mogućnost izbora. Ova pretpostavka je tačna sve dok troškovi regrutovanja nisu preterani i dok su prijavljeni kandidati bar minimalno kvalifikovani za posao koji se nudi. Po pravilu, što je i logično, RS je nizak kod onih kompanija koje potencijalni kandidati vide kao poželjno mesto za rad, odnosno visok kod kompanija koje potencijalni kandidati smatraju lošim mestom za rad. Važno je imati na umu da se u obzir uzimaju samo kandidati koji su iole kvalifikovani za posao koji se nudi.

**Realni opisi poslova** predstavljaju savremeniji pristup koji se koristi u situaciji kada su kriterijumi kvaliteta izuzetno važni - vrši se uparivanje potreba organizacije sa potrebama potencijalnih kandidata. Pretpostavka je da se na ovaj način regrutuju kandidati koji će duže ostati u organizaciji i koji će nastojati da budu što produktivniji u dužem vremenskom periodu. Ova filozofija se ostvaruje time što se u procesu regrutovanja potencijalnim kandidatima prezentiraju realni opisi poslova, na osnovu





kojih oni mogu jasno da sagledaju da li im ti poslovi odgovaraju i da li im omogućavaju da ostvare njihove poslovne aspiracije. Realni opisi poslova kod kandidata stvaraju realna očekivanja i dopuštaju im da sami procene da li će se uklopiti u novoj kompaniji.

### **Svrha regrutovanja**

Regrutovanje je proces koji se prirodno nastavlja na proces planiranja i analize posla kada se ustanovi da je tražnja za određenim profilima zaposlenih veća od ponude i kada se donese odluka da se određena radna mesta popune novim kandidatima. Osnovni ciljevi regrutovanja kao aktivnosti ULJR su<sup>4</sup>:

- Da definiše tekuće i buduće potrebe za regrutovanjem u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom poslova u organizaciji;
- Da privuče što je mogući veći broj kvalifikovanih kandidata uz što niže troškove;
- Da poveća stopu uspešnog izbora kandidata kroz smanjenje broja neadekvatnih kandidata;
- Da obezbedi koordinaciju sa aktivnostima selekcije i obuke kandidata;
- Da smanji verovatnoću da potencijalni kandidati nakon zapošljavanja brzo napuste organizaciju;
- Da ocenjuje efikasnost različitih programa regrutovanja i izvora potencijalnih kandidata.

### **Aktivnosti regrutovanja**

Osnovne aktivnosti regrutovanja su<sup>5</sup>:

- Priprema materijala za potrebe regrutovanja;
- Kreiranje integrativnog programa regrutovanja u saradnji sa linijskim menadžerima i u skladu sa ostalim aktivnostima ljudskih resursa;
- Privlačenje dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata;
- Ocena broja i kvaliteta kandidata iz različitih izvora i primenjenih metoda regrutovanja;
- Praćenje kandidata, kako onih koji su se zaposlili tako i onih koji su odbijeni, u cilju merenja efikasnosti procesa regrutovanja.

### **Planiranje početka regrutovanja**

Uspešno regrutovanje pretpostavlja vrlo pažljivo planiranje i koordinaciju aktivnosti. Proces regrutovanja počinje onog trenutka kada se donese odluka o popunjavanju



upražnjenih radnih mesta. Ciljevi procesa regrutovanja obično se izražavaju kao broj radnih mesta i broj izvršilaca po tim radnim mestima.

Kada su ciljevi jasno postavljeni, tada je neophodno da se stručnjaci iz sektora ljudskih resursa koji rade na ovim poslovima najpre upoznaju sa sadržajem posla iz opisa posla, kao i sa potrebnim kvalifikacijama i vještinama iz odgovarajuće specifikacije posla. Zatim je neophodno razmotriti šta može privući pogodne kandidate za posao.

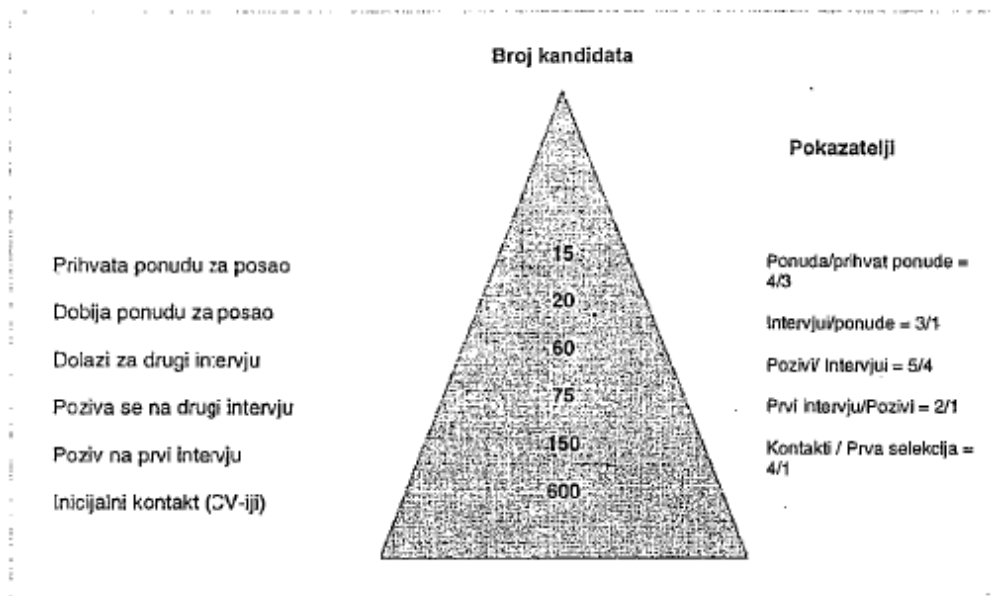
Ako kompanija ima višegodišnju praksu samostalnog regrutovanja, planira se vreme koje je potrebno za nalaženje odgovarajućih kandidata – prosečno vreme koje protekne od prvog kontakta sa kandidatom do prvog dana na poslu odabranog kandidata. Time se obezbeđuju uslovi za planiranja vremenskog trenutka kada treba započeti sa procesom regrutovanja.<sup>6</sup>

Umesto potrebnog vremena, kao kriterijum u planiranju procesa regrutovanja može se koristiti i manje sofisticiran pokazatelj - broj kandidata koje treba privući da bi se izabrao željeni broj kandidata. Naravno, informacija da je potrebno zaposliti petnaest pravnika, sama po sebi, ne govori ništa stručnjacima za regrutovanje o tome koliko kandidata treba da regrutuju. Ono što im je potrebno jeste informacija koliko prijava ili inicijalnih intervjua će biti potrebno da bi se pronašlo petnaest kandidata koji ne samo da će proći selekciju, već će i prihvatiti ponudu za posao. Ova informacija se dobija na osnovu izračunavanja racija prinosa za različite poslove ili različite metode regrutovanja. Racio prinosa je odnos između broja kandidata koji je prošao određenu fazu u procesu selekcije i broja kandidata koji je ušao u tu fazu. Pretpostavimo, na primer, da je: (1) 25% kandidata koje je poslalo prijavu na osnovu oglasa u novinama pozvano na preliminarni intervju, (2) oko 50% preliminarno intervjuisanih kandidata pozvano na dodatne intervjue, (3) 30% njih odbilo da dođe na dodatne intervjue, (4) 33% preostalih kandidata dobilo ponudu za posao, (5) 75% kandidata kojima je posao ponuđen i prihvatilo ponudu (vidi sliku 4.1).

Na osnovu racija prinosa iz prethodnih ciklusa regrutovanja, stručnjaci za regrutovanje mogu da izračunaju da je potrebno da kompanija privuče 600 kandidata kako bi i stvarno zaposlila petnaest pravnika. Naravno, potrebno je da stručnjaci za regrutovanje pažljivo analiziraju i eksterno okruženje: da li postoji povećana tražnja od strane konkurenata ili deficit za određenim profilima, da li je ponuđena zarada niska u odnosu na konkurentne kompanije ili je samo radno mesto neatraktivno, što može da oteža pronalaženje dovoljnog broja kandidata.

Sa navedenim informacijama onda se planira gde da se traga za pogodnim kandidatima. Moguće su dve opcije: **interno regrutovanje**, kada se potencijalni kandidati regrutuju iz same organizacije sa drugih radnih mesta – sa internog tržišta

rada, i eksterno regrutovanje, kada se potencijalni kandidati traže izvan organizacije, odnosno regrutuju sa eksternog tržišta rada.



Slika 4.1. Planiranje broja kandidata koje treba regrutovati za 15 radnih mesta

## Interno regrutovanje kandidata

Interno regrutovanje podrazumeva nalaženje odgovarajućih kandidata u samoj organizaciji, među zaposlenima. Osnovni interni izvori regrutovanja su: (1) unapređenje zaposlenih na hijerarhijski više pozicije, (2) premeštaji zaposlenih na druga radna mesta, (3) rotiranje poslova između zaposlenih koje ima privremeni karakter.

**I Unapređenja zaposlenih na hijerarhijski više pozicije.** Postoje brojni razlozi da se organizacija opredeli za unapređenje kao interni izvor regrutovanja kvalifikovanih kandidata. Nekada su postojeći zaposleni sasvim kvalifikovani za upražnjene pozicije. Nekada su organizaciji baš potrebni kandidati koji su već upoznati sa normama ponašanja, procedurama, kulturom, strategijom i misijom organizacije. Takođe, mogućnost unapređenja može kod zaposlenih povećati motivaciju da ostvaruju bolje rezultate, ali i ojačati osećaj sigurnosti da će u svojoj kompaniji moći da ostvare svoje dugoročne interese, aspiracije i karijeru. Prilikom donošenja odluke o unapređenjima potrebni su planovi premeštaja (zamene) i planovi sukcesije menadžmenta koji su rezultat planiranja ljudskih resursa, i o kojima je već bilo reči u prethodnoj glavi.

**II Premeštaji zaposlenih na druga radna mesta.** Premeštaji se uobičajeno koriste u svrhu razvoja zaposlenih, budući da oni na taj način stiču jednu širu perspektivu organizacije u kojoj rade, što može biti dobra osnova za buduća unapređenja. Premeštaji zaposlenih su permanentnog karaktera.

**III Rotiranje poslova između zaposlenih privremenog karaktera.** Rotiranje poslova između zaposlenih koristi se kao način da se zaposleni upoznaju sa raznim aspektima radnog procesa u kojem učestvuju, kao metod obuke za posao, ali i kao način da se eliminišu negativni aspekti visoke specijalizacije.

### **Metodi internog regrutovanja**

Da bi se interno regrutovali potencijalni kandidati, u praksi se koriste dva osnovna metoda: (1) poziv postojećim zaposlenima da konkurišu za upražnjeno radno mesto i (2) pravljenje inventara veština svih zaposlenih u okviru posebnog softvera u sektoru ljudskih resursa.

**I Poziv postojećim zaposlenima da konkurišu na upražnjeno radno mesto.** Način upućivanja poziva zavisi od organizacije do organizacije. To može biti poziv okačen na oglasnoj tabli u organizaciji, pismo upućeno svim zaposlenima kao klasično pismo ili e-mejlom, ili informisanje zaposlenih na različitim sastancima. Poziv obično sadrži informacije o nazivu radnog mesta, platnom razredu i rasponu platnog razreda, dok se precizan iznos zarade obično ne daje. Ovaj metod internog regrutovanja ima brojne pozitivne efekte: stvara uslove za razvoj zaposlenih, ujednačava mogućnosti za napredovanje svih zaposlenih, procedure i proces odlučivanja u organizaciji postaju transparentniji, zaposleni postaju svesniji visine zarada, platnih razreda, upoznaju se sa opštim procedurama i načinima napredovanja u organizaciji, daje se šansa svakom zaposlenom da pronađe svoje mesto u organizacionoj strukturi – šemi i slično. Najzad, ovaj metod ima i potencijalne nedostatke koji se ogledaju u sledećem: (1) može izazvati konflikte kada je unapređen kandidat iz jednog sektora na štetu kandidata iz drugog sektora; (2) gubitak kredibiliteta ako je kandidat određen unapred a proces intervjuisanja kandidata je samo proceduralne prirode, (3) umanjeње morala prijavljenih kandidata koji nisu izabrani ukoliko proces informisanja nije sproveden pažljivo uz obrazlaganje razloga za takvu odluku, (4) jačanje političkih koalicija i lobiranja u slučaju prijavljivanja dva ili više podjednako uspešna i kvalifikovana kandidata.

**II Pravljenje inventara veština svih zaposlenih u okviru posebnog softvera u sektoru ljudskih resursa.** Grupisanjem podataka o zaposlenima na jednom mestu - njihovim kvalifikacijama, sposobnostima i veštinama - omogućava se da u slučaju potrebe organizacija lakše pristupi i upravlja raspoloživim podacima. Uobičajeno inventar sadrži sledeće podatke: ime i prezime zaposlenog, broj zaposlenog (ako

postoji), klasifikaciju posla koji obavlja, ranije poslove koje je obavljao, prethodno radno iskustvo i veličinu zarade, interesovanja u pogledu posla, ciljeve u razvoju karijere i eventualne preferencije u pogledu fizičke lokacije radnog mesta. Ako je zaposleni ranije učestvovao u procesu selekcije, onda su rezultati testova takođe uključeni. Pravljenje inventara omogućava da se uoče kandidati koji poseduju potrebno obrazovanje, iskustvo i veštine neophodne za kvalitetno obavljanje posla na upražnjenom radnom mestu.<sup>7</sup> Naravno, kvalitet i efikasnost ovog metoda regrutovanja u najvećoj meri zavise od kvaliteta podataka sadržanih u bazi. Imajući u vidu da se iskustvo, veštine i aspiracije ljudi menjaju tokom vremena, preduslov za efikasno korišćenje inventara veština jeste permanentno ažuriranje baze podataka. To se obično radi jednom godišnje, na osnovu upitnika koji zaposleni popunjavaju i dostavljaju sektoru ljudskih resursa.

### **Prednosti internog regrutovanja**

Interno regrutovanje kandidata mnoge organizacije koriste vrlo često zbog višestrukih prednosti koje ovaj izvor ima. *Prvo*, obično su već poznate radne sposobnosti kandidata, pa je manja verovatnoća greške i manje je »pogađanja« u proceni nečije pogodnosti za odgovarajuće radno mesto. *Drugo*, važna prednost internog regrutovanja kandidata je sadržana u motivacionom potencijalu za postojeće zaposlene. Manja je verovatnoća da će kvalitetni ljudi napustiti organizaciju. *Treće*, obezbeđuje se značajna ušteda vremena i resursa, jer je zaposlenom potrebno manje vremena da se upozna sa organizacijom; i troškovi su manji, jer nije potrebno oglašavanje u medijima da bi se pronašao odgovarajući kandidat. *Četvrto*, na ovaj način se utiče na jačanje percepcije zaposlenih o sigurnosti zaposlenja u organizaciji u kojoj rade.

### **Nedostaci internog regrutovanja kandidata**

Međutim, interno regrutovanje istovremeno pati i od brojnih nedostataka. *Prvo*, u organizacijama koje brzo rastu i razvijaju verovatna je situacija da nema dovoljno zaposlenih, odnosno da je nedovoljna interna ponuda kvalifikovanih kandidata sa potrebnim iskustvom za obavljanje određenih poslova. Takva situacija može da rezultira u tome da se postojeći zaposleni unapređuju pre nego što su spremni za kvalitetno obavljanje novog posla. Njihovim prelaskom na novo radno mesto, takođe, javlja se i dodatni problem popunjavanja radnog mesta sa kojeg odlaze. Ako bi se u dužem vremenskom periodu isključivo išlo na interno regrutovanje, imali bi pat poziciju – u uslovima nedovoljnog broja zaposlenih uvek postoji neko radno mesto za koje treba naći odgovarajućeg kandidata. *Drugo*, važan nedostatak internog regrutovanja sadržan je u problemima vezanim za proceduru intervjuisanja kandidata, dobijanje dozvole

njegovog neposrednog rukovodioca i tome sl. *Treće*, odbijanjem da se novi ljudi eksterno regrutuju organizacija postaje zatvorena i autarhična, što, u dugom roku, može imati značajne negativne posledice na njenu fleksibilnost.

## **Eksterno regrutovanje kandidata**

Eksterno regrutovanje podrazumeva traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada. Eksterni izvori potencijalnih kandidata mogu obuhvatiti:

- Celokupno tržište rada, odnosno kandidate koji nikada nisu bili povezani sa organizacijom, kada se za njihovo regrutovanje koriste formalni metodi regrutovanja;
- Uže tržišne segmente, odnosno kandidate koji su na neki način već bili povezani sa organizacijom, kada se za njihovo regrutovanje koriste neformalni metodi regrutovanja.

### **Formalni metodi eksternog regrutovanja**

Formalni metodi eksternog regrutovanja imaju izrazito širok fokus u privlačenju kandidata – svi kandidati koji nikada nisu bili u vezi sa organizacijom ili, suštinski, celokupno tržište rada. Tradicionalno formalni metodi regrutovanja uključuju: (1) oglašavanje, (2) saradnja sa agencijama za zapošljavanje i specijalizovanim agencijama za nalaženje menadžera i (3) regrutovanje preko škola i fakulteta.

**I Oglašavanje.** Oglašavanje je standardan metod formalnog regrutovanja, koji se najčešće primenjuje u praksi. Ciljno tržište su svi oni koji tragaju za poslom, a cilj oglašavanja je da se maksimalan broj potencijalnih kandidata zainteresuje da se prijavi za posao u konkretnoj organizaciji. Oglasi, po prirodi stvari, dosežu do daleko šire javnosti. Po pravilu, samo 10% do 20% ljudi koji čitaju oglase za posao su potencijalni kandidati – nezaposleni koji tragaju za poslom, dok je više od 75% čitaoca oglasa već zaposleno, ali ipak čitaju oglase da bi se informisali koji poslovi su raspoloživi na tržištu. Čak i kada ne žele da promene posao, oglasi su sredstvo da se kod njih vremenom razvije imidž o određenoj organizaciji.

Osnovna svrha oglasa za zapošljavanje jeste **kvalitetan odziv** – prijavljivanje onih kandidata koji su bar minimalno kvalifikovani za određeni posao. Da bi oglas proizveo kvalitetan odziv, potrebno je da sadrži dovoljno informacija o konkretnom poslu, kao što su: opis posla, realan opis radnih uslova a posebno ako su po nečemu specifični, potrebne kvalifikacije, fizičku lociranost radnog mesta i zaradu uključujući i pogodnosti,



kako bi se kandidati koji nisu zainteresovani ili kvalifikovani za određeni posao destimulisali da se prijave. U isto vreme, organizacija treba da privuče maksimalan broj kvalifikovanih kandidata tako što će ostaviti dobar utisak na potencijalne kandidate time što će istaći prednosti i šanse za pojedinca koji dobije posao. Zato je izuzetno važno da oglas ne izazove pogrešan utisak ili dovede u zabludu čitaoca, kako u pogledu konkretnog posla tako i u pogledu eventualnog stvaranja pogrešnih očekivanja kod potencijalnih kandidata. Važnije je da oglas istakne legitimne stvarne prednosti konkretnog posla.<sup>6</sup>

#### Ilustracija 4.1. Primeri različitih oglasa

<p><b>Potrebni pravnici Kompanija «X»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sa iskustvom od 3 do 5 godina</li> <li>■ Znanje iz oblasti radnog prava poželjno</li> <li>■ Putovanja prosečno dva dana nedeljno</li> </ul> <p>Odlične mogućnosti za razvoj i napredovanje u okviru naše kompanije. Konkurentna plata plus plaćene beneficije. Poslati prijavu sa biografijom na adresu «Y»</p>	<p>Potrebna devojka da obavlja razne poslove u maloj kancelariji. Treba da kuca, radi na računaru, arhivira dokumente i odgovara na telefonske pozive. Poželjno je i iskustvo iz oblasti knjigovodstva. Četvorodnevna radna nedelja i dobre beneficije. Kompanija «B», tel: 0000000.</p>
<p><b>Kompanija «Z» Odmah potrebni časovničari</b></p> <p>Trenutno imamo upražnjena radna mesta za časovničare – pripravnike u većemjnoj smeni u našoj fabrici satova u mestu A. Nije potrebno nikakvo radno iskustvo, obuka je obezbeđena. Poželjni kandidati sa stabilnom radnom i ličnom biografijom. Svi kandidati će raditi test manuelnih sposobnosti. 100 dinara po satu plus stimulacija plus plaćeno zdravstveno osiguranje i stomatolog, plaćeni odmor i dozvoljeno pušenje u poslovnim prostorijama.</p>	
<p><b>Potrebni pravnici Kompanija «X»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sa iskustvom od 3 do 5 godina</li> <li>■ Znanje iz oblasti radnog prava poželjno</li> <li>■ Putovanja prosečno dva dana nedeljno</li> </ul> <p>Odlične mogućnosti za razvoj i napredovanje u okviru naše kompanije. Konkurentna plata plus plaćene beneficije. Poslati prijavu sa biografijom na adresu «Y»</p>	

Potrebno je da se u oglasu navede i ime i adresa organizacije kojoj se podnose prijave. Međutim, u nekim situacijama organizacije biraju strategiju da potencijalne kandidate regrutuju objavljivanjem tzv. »slepog« oglasu – oglas koji ne sadrži naziv i adresu organizacije, već samo poziv potencijalnim kandidatima da dostave svoje prijave na anonimnu adresu – obično poštanski fah. Ova strategija se obično koristi u sledećim situacijama: kada organizacija ne želi da njeni konkurenti saznaju da ide u ekspanziju, kada organizacija ne želi da zaposleni saznaju da će doći do promena u zaposlenosti i njihove eventualne zamene, ili u situaciji kada konkretna organizacija jednostavno ima



jako lošu reputaciju na tržištu i u javnosti. Međutim, praksa pokazuje da ovakvi oglasi proizvode znatno lošiji odziv od uobičajenih oglasa, pa ih ne treba koristiti ako stvarno ne postoji jako dobar razlog. Neka istraživanja krajem 1980-ih godina su čak pokazala da 75% čitaoca oglasa najznačajnijom informacijom iz oglasa smatraju naziv organizacije i da, shodno tome, naziv organizacije treba da bude obavezan element svakog oglasa za posao.<sup>9</sup>

Za oglašavanje se mogu koristiti različiti mediji: dnevne novine, televizija, radio, magazini, a poslednjih godina sve intenzivnije se koriste i bilbordi, a posebno internet i veb sajtovi (vidi tabelu 4.1). Izbor medija za oglašavanje zavisice od ciljnog tržišta. Ako, na primer, organizacija traga za kandidatima koji imaju specijalizovana znanja i sposobnosti, onda će stručni časopisi sigurno predstavljati najefikasniji medij oglašavanja.

Tabela 4.1. Izbor medija prilikom oglašavanja

VRSTA MEDIJA	PREDNOSTI	NEDOSTACI	KADA KORISTITI
Dnevne novine	Kratki rokovi Fleksibilnost u pogledu veličine oglasa Distribucija ograničena na određena geografska područja Dobra organizacija oglasa čitaocima omogućava lako snalaženje	Lako može biti ignorisan od strane potencijalnih kandidata Ciljno tržište nije precizno fokusirano – veliki broj neželjenih čitaoca oglasa Loš kvalitet štampe	Kada je cilj limitirati regrutovanje na tačno određenu oblast – segment Kada to obezbeđuje potreban broj kandidata Kada dovoljan broj potencijalnih kandidata čita novine Kada je posao specijalizovan Kada vreme nije ograničeno, kao ni geografsko područje Kada se radi o kontinuiranom procesu regrutovanja
Časopisi	Specijalizovani časopisi lako dosežu ciljni segment Fleksibilnost u pogledu veličine oglasa Visokokvalitetna štampa Prestizžno okruženje Dugoročni efekat - kandidati obično čuvaju časopise u dužem vremenskom periodu	Cirkulacija na širokom geografskom području – obično se regrutovanje ne može ograničiti na određenu lokaciju Časopisi izlaze ređe, pa se dugo čeka pre nego što oglas izađe	Kada je posao specijalizovan Kada vreme i geografska lokacija nisu važni Kada je regrutovanje kontinuiran proces
Pošta	Najbliži oblik oglašavanja Neograničen broj stranica, a time i prostor Može se ciljati na definisani segment	Teško pronaći adrese i profesije potencijalnih kandidata Troškovi visoki	Ako postoji lista sa adresama, onda je ovo najefikasniji medij – kandidat ima osećaj da je na neki način već izabran Kada je jaka konkurencija na tržištu
Radio i televizija	Teško se ignoriše Lakše doseže do	Moguće su samo kratke sažete poruke	U situacijama kada nedovoljan broj potencijalnih kandidata čita

	kandidata koji ne traže aktivno posao u poređenju sa dnevnim novinama i časopisima Može biti limitirano na određena geografska područja Fleksibilnost Može biti efikasnije u predstavljanju posla u poređenju sa štampanim oglasom	Potrebno je da se poruka ponavlja da bi imala efekta Zahteva vreme i troškovi su visoki Nedostatak fokusa u privlačenju ciljnih segmenta	štampane oglase Kada se regrutuju kandidati za više radnih mesta i nema problema u pogledu njihovog broja u određenom geografskom području Kada je potrebno da se izvrši uticaj brzo Može se koristiti i za promociju štampanih oglasa
--	---	--	---

(Izvor: Hodes, B.S., 1983, »Planning for recruitment advertising«, *Personnel Journal*, June.)

**II Agencije za zapošljavanje.** Agencije za zapošljavanje predstavljaju, takođe, standardan metod formalnog regrutovanja kandidata. Uloga agencija je da povežu ponudu i tražnju na tržištu rada. Njihov primaran cilj jeste da licima koja traže zaposlenje nađu odgovarajući posao. Međutim, često ih angažuju i kompanije u potrazi za odgovarajućim kandidatima za upražnjena radna mesta. Tada agencije za potrebe klijenta regrutuju i vrše preliminarnu selekciju kandidata i daju preporuku organizaciji za kandidate koji su kvalifikovani za određeni posao i upućuju ih na dalju ocenu i selekciju. Da bi agencije dobro uradile svoj deo posla, moraju tačno da znaju opise poslova i potrebne kvalifikacije i sposobnosti. Iako je agencijama u mnogim zemljama zabranjeno da prilikom izbora kandidata vrše bilo kakvu diskriminaciju (na primer, u SAD ova oblast je regulisana Zakonom o građanskim pravima), one to u praksi često čine na zahtev klijenata. Nekada agencije mogu vršiti diskriminaciju, jer njihovi stručnjaci veruju da su kandidati određenog pola ili nacionalnosti poželjniji od strane klijenta.

S druge strane, lica koja tragaju za zaposlenjem se obično sami javljaju ovakvim agencijama, koje ih testiraju i upućuju na adrese kompanija kojima su takvi kandidati potrebni.

Agencije za zapošljavanje mogu biti bilo državne, bilo profitne. Ako je reč o profitnim agencijama, za svakog uspešno izabranog kandidata agencije naplaćuju proviziju od klijenata – lica koja traže posao ili kompanija, a koja se u svetu uobičajeno kreće od 10% do 30% godišnje plate za konkretno radno mesto u prvoj godini zaposlenja. Agencije za zapošljavanje u svom fokusu obično imaju poslove sa nižim zaradama (u svetu između 30.000 i 40.000 USD): sekretarice, službenici i sl. Kompanije se odlučuju da angažuju agencije za zapošljavanje obično u sledećim situacijama: ako kompanija nema sopstveni sektor za ljudske resurse, ako je potrebno da se upražnjeno mesto(a) brzo popune, ako je u prethodnom periodu kompanija imala poteškoće u regrutovanju dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata, ili ako su ciljno tržište ljudi koji već negde rade, pa im je lakše pristupiti preko agencije.<sup>10</sup>

Jedna od prednosti ovakvog regrutovanja kandidata svakako leži i u činjenici da kompanija ne mora samostalno da obavi neke od aktivnosti, kao što su preliminarno snimanje kandidata, intervjuisanje i testiranje kandidata – kompanija samo dobija imena nekoliko najboljih kandidata za finalne intervjue. Međutim, u isto vreme ovakav način regrutovanja može imati i niz negativnih posledica koje se ogledaju u sledećem: visoka stopa fluktuacije ovako regrutovanih kandidata, njihov nizak moral i lojalnost, niska produktivnost. Ovo se, u određenoj meri, može sprečiti aktivnijim odnosom same kompanije prema procesu regrutovanja time što će izabranoj agenciji dati detaljne opise poslova i specifikacije traženih kandidata i čak, eventualno, agenciji dati određene selekzione testove. Poželjno je da svaka kompanija povremeno poredi rezultate regrutovanja koje je samostalno sprovedeno i regrutovanja koje je obavila agencija i da, ako je moguće, sa izabranom agencijom uspostavi dugoročne odnose saradnje.

*Agencije za regrutovanje menadžera*<sup>11</sup> su organizacije koje se bave regrutovanjem menadžera za pozicije sa višim nivoom godišnjih zarada – između 50.000 i 150.000 USD i više. Za razliku od agencija za zapošljavanje, njihov primaran klijent su kompanije koje tragaju za kvalitetnim menadžerima. U regrutovanju kandidata ne oslanjaju se na prikupljanje prijave i biografija koje su potencijalni kandidati samoinicijativno poslali, već sami tragaju na globalnom svetskom tržištu za adekvatnim kandidatima. Na primer, većina Fortunovih 1.000 uspešnih kompanija koristi usluge ovih agencija u potrazi za kvalitetnim menadžerima. Ove agencije naplaćuju enormne provizije za svoje usluge, koje uobičajeno iznose jednu trećinu godišnje gotovinske zarade menadžera u prvoj godini rada, gde u zaradu koja se uzima u obzir ulazi i gotovinski bonus, i ovaj iznos se dalje uvećava za troškove nalaženja kandidata. Ove agencije sebe vide kao profesionalce čiji je posao nalaženje odgovarajućih kandidata, a ne garantovanje njihovih budućih rezultata. Najčešći razlozi eventualnog neuspeha ovakvog regrutovanja kandidata su: nejasni ili nerealni opisi poslova, loša reputacija kompanija, karakteristike internih politika u kompaniji, angažovanje agencija za regrutovanje koje su usko specijalizovane za određene profile i sl.<sup>12</sup>

Neka istraživanja pokazuju da je stopa uspešnosti nalaženja kandidata u ugovorenom roku oko 40%, da se u dodatnom roku uspešno nađe još 15 do 20% kandidata, a da 40% pokušaja potpuno propadne. Agencije za traženje kandidata obično potpisuju ugovor sa klijentom da najmanje dve godine neće kontaktirati kandidate koje su preporučili, čime su značajno onemogućeni za uspešniju poslovnu aktivnost, pogotovo ako se specijalizuju u određenim granama. Tako, na primer, jedna od najvećih američkih agencija za regrutovanje i selekciju kandidata *Korn-Ferry International* je 1989. godine bilo zabranjeno da kontaktira zaposlene u 2.150 korporacija zato što je tim kompanijama nalazila kandidate u prethodne dve godine.<sup>13</sup>

Polazeći od niske stope uspešnosti i visokih troškova nalaženja kandidata, postavlja se pitanje zašto kompanije uopšte angažuju agencije za ove potrebe. Odgovor na ovo

pitanje leži u nekoliko prednosti koje se ostvaruju korišćenjem ovog metoda regrutovanja. *Prvo*, agencije su specijalizovane za nalaženje već zaposlenih kandidata koji možda ni ne razmatraju mogućnost promene posla. *Drugo*, korišćenje usluga agencije za kompaniju predstavlja daleko brži način regrutovanja kandidata nego što bi bilo kada bi samostalno organizovala aktivnosti regrutovanja. *Treće*, agencija može držati u tajnosti ime kompanije sve do poslednjeg stadijuma ugovaranja, što i kompaniji može odgovarati kada želi da ostali zaposleni to ne saznaju, odnosno kada se radi o važnim pozicijama. *Najzad*, vrbovanje zaposlenog u konkurentskoj kompaniji može kreirati jako loš imidž za kompaniju, ali ako to radi preko treće strane, odnosno profesionalne agencije, to se može izbeći.

**III Regrutovanje preko fakulteta.** Regrutovanje preko fakulteta uglavnom koriste velike kompanije kojima su potrebni visokoobrazovani pripravnici. Ovo je ujedno i vrlo efikasan metod regrutovanja, jer se za kratko vreme može intervjuisati veliki broj kandidata na jednoj lokaciji. Vrlo često same škole i univerziteti obezbeđuju prostor i podršku za ove namene. Troškovi su umereni i mnogo manji u poređenju sa troškovima kada se angažuju agencije za zapošljavanje, kada kompanije moraju da plate proviziju.

Jedan od osnovnih nedostataka ovog metoda jeste u tome što su potencijalni kandidati raspoloživi samo u određenim periodima tokom kalendarske godine. Među ostalim nedostacima regrutovanja kandidata preko fakulteta navode se i sledeći: potencijalni kandidati nemaju nikakvo radno iskustvo i obično imaju inflacionirana očekivanja u pogledu posla i kompanije, visoki troškovi zapošljavanja visokoobrazovanih stručnjaka za radna mesta koja možda uopšte ne zahtevaju taj nivo obrazovanja, problemi u evaluaciji kandidata koji ne poseduju nikakvo iskustvo.

Prilikom planiranja regrutovanja na ovaj način potrebno je tačno definisati ciljne fakultete. Bolje rezultate daje manji broj poseta odabranim fakultetima, nego frontalni pristup velikom broju visokoškolskih ustanova. Oportuna strategija je i da se godinama razvije saradnja sa odabranim visokoškolskim ustanovama, jer to doprinosi izgradnji atraktivnog imidža kompanije kod sadašnjih i budućih potencijalnih kandidata. Uobičajeni kriterijumi kod izbora fakulteta uključuju sledeće: profil potrebnih stručnjaka, reputaciju fakulteta, geografsku lokaciju, iskustvo kompanije sa studentima sa određenih fakulteta i sl.<sup>14</sup> U regrutovanju se koriste različita sredstva, od kojih su najčešća: snabdevanje studenata materijalima o kompaniji, davanje stipendija i nagrada, probno zapošljavanje studenata tokom letnjeg raspusta, gostovanje top menadžera kao predavača, organizovanje prezentacija kompanija i sl. Jedan od potencijalnih razloga eventualnog neuspeha ovog metoda regrutovanja može ležati u neefikasnosti intervjua sa potencijalnim kandidatima. Uobičajeno studenti žele da budu intervjuisani od strane stručnjaka iz njihove oblasti, koji najčešće uopšte nisu obučeni kako da vode ovakvu vrstu intervjua, pa kod kandidata mogu stvoriti pogrešne utiske i očekivanja. Obično se proces regrutovanja završava pozivanjem najboljih kandidata da

posete organizaciju i sve njene organizacione delove. Za kompaniju je, da bi ostavila dobar utisak, važno da dobro organizuje ove posete, da pokrije sve troškove, da potencijalnim kandidatima organizuje razgovore sa zaposlenim koji obavljaju iste ili slične poslove.

**IV Afirmativno regrutovanje.** Reč je o metodi regrutovanja kandidata koji se praktikuje uglavnom u SAD od strane kompanija koje imaju ugovore sa državom vrednije od 100.000 USD. Ovaj metod od kompanije zahteva da u pismenoj formi napravi afirmativni program regrutovanja sa ciljem da se, na primer, poveća broj zaposlenih žena, pripadnika nacionalnih manjina, invalida i sl., a kojih je u kompaniji zaposlen mali broj. Ciljna tržišta su generalno ugrožene grupe u pogledu zapošljavanja, pa je i sam proces regrutovanja prilagođen zahtevu da se privuče maksimalan broj kvalifikovanih kandidata iz unapred definisanih potencijalno ugroženih grupa. U procesu regrutovanja koriste se oglasi u kojima je specifičnim stilom pokazano da kompanija poštuje jednakost prava u zapošljavanju i da primenjuje afirmativni plan zapošljavanja. Oglas se obično objavljuje u časopisima koje ciljane ugrožene grupe čitaju, lokalnim radio stanicama ili u novinama određenih udruženja. Moguće je i da se regrutovanje obavlja preko isključivo ženskih fakulteta ili fakulteta na kojima studiraju pripadnici nacionalnih manjina. Važno je i da tim iz kompanije koji sprovodi regrutovanje među svojim članovima takođe ima ili osobe ženskog pola ili pripadnike nacionalnih manjina.

#### **Neformalni metodi eksternog regrutovanja**

Poslednjih godina, da bi povećale efikasnost procesa regrutovanja, mnoge organizacije, pored standardnih formalnih metoda regrutovanja, primenjuju i inovativne načine regrutovanja, kao što su: telefonsko regrutovanje, ostavljanje poruka na visokofrekventnim prodajnim mestima, održavanje informativnih seminara, otvaranje posebnih telefonskih linija za prijavljivanje zainteresovanih kandidata itd.<sup>15</sup>

Neformalni metodi eksternog regrutovanja odnose se na kandidate koji su na neki način bili ili su povezani sa organizacijom: studenti koji su ranije saradivali sa organizacijom, kandidati koji su se ranije javljali organizaciji sa željom da se zaposle u njoj, kandidati koje preporučuje postojeći zaposleni, bivši zaposleni itd. Osnovni razlog za regrutovanje ovih kandidata je činjenica da su već upoznati sa organizacijom, kao i organizacija sa njihovim sposobnostima i kvalitetima.

**I Preporuke postojećih zaposlenih.** Organizacija informiše sve zaposlene o upražnjenim radnim mestima i ohrabruje ih da predlože adekvatne kandidate – prijatelje, nekadašnje saradnike i sl. Obično su zaposleni koji preporučuje stvarno kvalifikovanog kandidata i nagrađeni – nagrade se mogu kretati od 15 USD do 2.000 USD. Nagrade mogu biti vezane bilo za njegovo prijavljivanje, prihvatanje ponude

zaposlenja ili njegov rad u definisanom vremenskom periodu. Mnoga istraživanja pokazuju da ovako regrutovani kandidati imaju najvišu stopu zadržavanja u organizaciji duže od jedne godine. Razloge, verovatno, treba tražiti u činjenici da im postojeći zaposleni daju balansiranu i realnu sliku organizacije, kao i da su postojeći zaposleni skloni da predlože kandidate koji su im slični po sposobnostima i interesovanjima.

**II Zapošljavanje bivših zaposlenih.** Reč je o metodi regrutovanja koji obično primenjuju organizacije sa izraženim uticajem sezone u svom poslovanju. Ovaj metod ne primenjuje se samo za regrutovanje kandidata za izvršne poslove, već u nekim organizacijama (na primer, u *American Expressu*) i za top menadžere.<sup>18</sup> Reč je o metodi koji je relativno jeftin i efikasan, jer organizacija već poseduje podatke o zaposlenima i njihovim sposobnostima, a oni su ujedno obučeni za posao koji treba da obavljaju. Kada donosi odluku o tome da li da prilikom regrutovanja izabere ovaj metod, potrebno je da se troškovi uporede sa koristima.

Ovaj metod regrutovanja se preporučuje organizacijama sa izraženom sezonskom fluktuacijom zaposlenih na strani tražnje.

Osnovni nedostatak ovog metoda leži u činjenici da je lojalnost i posvećenost zaposlenih organizaciji na izrazito niskom nivou, a vrlo često se radnici zapošljavaju i kod glavnih konkurenata. Međutim, mnoge organizacije uspostavljaju dugoročne odnose sa svojim sezonskim radnicima i svake godine ih u određenom periodu zapošljavaju, pa i oni postaju posvećeni visokom kvalitetu obavljanja posla.<sup>17</sup>

**III Samoinicijativno prijavljeni kandidati.** Reč je o metodi regrutovanja gde se kandidati samoinicijativno prijavljuju organizaciji u kojoj bi želeli da se zaposle. Budući da se potencijalni kandidati samoinicijativno prijavljuju, sa stanovišta organizacije, ovo je pasivan metod regrutovanja, koji uglavnom rezultira u nedovoljno kvalitetnom odzivu u pogledu poželjnih kvalifikacija kandidata. Obično su to kandidati koji nedovoljno poznaju posao za koji se prijavljuju, ali imaju snažnu želju i moral da rade u izabranoj organizaciji. Zato je kod ove grupe kandidata visok procenat onih koji u organizaciji ostaju duže od jedne godine.<sup>18</sup> Najčešće se kandidati sami prijavljuju u profesijama kao što su administrativni poslovi, a izuzetno retko za menadžerske, stručne pozicije ili poslove u prodaji.<sup>19</sup>

### Prednosti eksternog regrutovanja

Prednosti eksternog regrutovanja proizilaze iz ranije objašnjenih nedostataka internog regrutovanja – primanjem novih ljudi zadržava se otvorenost i fleksibilnost, nema upražnjavanja drugih radnih mesta kao posledice odlaska zaposlenih sa njih ili mogućnosti primanja nedovoljno iskusnih kandidata. Zapošljavanje iskusnih kandidata



eksterno može smanjiti troškove obuke. Konačno, novi ljudi mogu sa većim stepenom objektivnosti i svežine sagledati nedostatke u novoj radnoj sredini i načine da se oni otklone.

### **Nedostaci eksternog regrutovanja**

Međutim, eksterno regrutovanje ima i svoje nedostatke. Najvažniji nedostatak eksternog regrutovanja su izrazito visoki troškovi i vreme neophodno da se proces regrutovanja privede kraju. Takođe, povećava se mogućnost greške izbora neodgovarajućeg kandidata u procesu selekcije. Najzad, praksa kontinuiranog zapošljavanja spolja smanjuje šanse postojećih zaposlenih za napredovanje.

### **Alternativni metodi regrutovanja**

Mnoge organizacije koje nisu imale uspeha u procesima regrutovanja i selekcije, umesto da regrutuju i biraju nove kandidate za upražnjena radna mesta, vrlo često pribegavaju alternativnim rešenjima. U praksi se najčešće koriste sledeći alternativni metodi regrutovanja: (1) privremeno zapošljavanje; (2) »pozajmljivanje« zaposlenih od drugih organizacija; (3) ugovorno projektno angažovanje konsultanata; (4) dislociranje određenih poslova koji nisu ključni za biznis organizacije drugima kojima je to ključni biznis i koji će to raditi kvalitetnije i uz niže troškove.

**I Privremeno zapošljavanje.** Organizacije kod kojih je u obavljanju poslovne aktivnosti izražen uticaj sezone pribegavaju privremenom zapošljavanju u periodima pojačane aktivnosti. Iako privremeno zaposleni za organizaciju mogu biti daleko skuplji resurs od stalno zaposlenih, ovi troškovi su privremenog karaktera. Druga značajna prednost privremenog zapošljavanja je ta što su zaposleni lako dostupni organizaciji, pa su troškovi regrutovanja za organizaciju značajno niži. Takođe, i troškovi obuke su niži, jer je sezonskim radnicima potrebno pružiti samo opšte informacije o organizaciji i poslu koji će obavljati. Ovaj vid nalaženja zaposlenih je uglavnom karakterističan za fizičke radnike, vozače, promotere, sekretarice, operatere i sl.

**II Pozajmljivanje zaposlenih.** Ovaj vid zapošljavanja je obično dugotrajnijeg karaktera u poređenju sa privremenim zapošljavanjem. Agencije za lizing zapošljavaju radnike, obučavaju ih i plaćaju ih, a pronalaze im posao u drugim organizacijama. U SAD ovo je najčešće slučaj kod bolničarki, kojima agencije nalaze ugovorne poslove u bolnicama. Ovaj način obezbeđuje organizaciji fleksibilnost u pogledu promene broja zaposlenih.<sup>20</sup>

**III Ugovorno projektno angažovanje konsultanata.** Kada su organizaciji potrebne jednokratne usluge, kao što su pravljenje određenog softvera, uvođenje biznis planiranja, dizajn kataloga i sl, za organizaciju je oportunije da privremeno angažuje konsultanta (pojedince ili konsultantsku kuću) na projektnoj osnovi, nego da zaposli radnika sa punim radnim vremenom. U velikom broju slučajeva, reč je o bivšim zaposlenima koji su počeli sa sopstvenim konsultantskim poslom.<sup>21</sup> Ovakvo angažovanje konsultanata je često i u situacijama kada su organizacijama potrebne usluge u oblastima u kojima u organizaciji ne postoje adekvatna stručna znanja, niti je moguće u krakom roku nekoga obučiti za tu vrstu poslova, pa su organizacije primorane da projektno angažuju spoljne konsultante. U domaćoj praksi organizacije to manje i košta nego da stalno zaposle stručnjake, jer su dažbine i porezi za ugovore o autorskom honoraru i ugovore o delu značajno niže nego za stalno zaposlene.

**IV Podugovaranje.** U situaciji kada je za organizaciju skupo da obavlja određene poslove, ona može odlučiti da na osnovu ugovora o poslovnoj, tehničkoj ili proizvodnoj saradnji te poslove za nju obavi neka druga organizacija, koja u toj oblasti ima komparativne prednosti, pa će posao završiti kvalitetnije i uz niže troškove. Poslednjih godina za ovu alternativu se odlučuje sve veći broj kompanija, jer je za organizaciju efikasnije da sve resurse skoncentriše u oblastima u kojima može da ostvari konkurentsku prednost na tržištu, a da sve one podržavajuće poslove i funkcije, ako ne može da ih maksimalno dobro i efikasno obavlja, dislocira onima koji to mogu. Reč je o načinu efikasnog upravljanja aktivnostima unutar lanca vrednosti, odnosno o strateškom izboru organizacije u kojim poslovnim funkcijama želi da ostvari fokus, a u kojima leveridž.<sup>22</sup> Ova alternativa organizaciji daje značajnu fleksibilnost i efikasnost, jer kroz promenu i izbor dobavljača može kontinuirano da poboljšava kvalitet i smanjuje troškove.

Na osnovu ovih metoda poslednjih godina u praksi je razvijen niz različitih verzija alternativnih metoda regrutovanja. Svi oni su predstavljeni u tabeli 4.2.

**Tabela 4.2. Savremeni alternativni metodi regrutovanja kandidata**

1. Povremeno angažovanje radnika	7. Nezavisni ugovarači
2. Dugoročni povremeni angažmani	8. Ugovorno angažovanje tehničkih radnika
3. Lon poslovi	9. Lizing zaposlenih
4. Interno zapošljavanje na određeno vreme	10. Dislociranje poslova drugim organizacijama
5. Angažovanje radnika zvanično zaposlenih u agenciji	11. Zapošljavanje radnika na određeno sa mogućnošću zapošljavanja na neodređeno
6. Zapošljavanje radnika sa pola radnog vremena	12. Privremeno zapošljavanje sa mogućnošću prerastanja u lizing

(Izvor: Greble, T., 1997, »A Leading Role for HR in Alternative Staffing«, *HR Magazine*, February, str. 100-101.)

