

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
POSLOVNA EKONOMIJA

**ULOGA LJUDSKIH RESURSA U
IMPLEMENTACIJI
POSLOVNE STRATEGIJE, SA OSVRTOM NA
USLUŽNE DELATNOSTI**

MENTOR:

Prof.Dr. Gordana Dobrijević

STUDENT:

Popović Ana

402027/2013

Beograd, 2015.god.

SADRŽAJ:

UVOD.....	4
1. Predmet istraživanja.....	5
2. Aktivnosti i značaj istraživanja.....	6
3. Ciljevi istraživanja.....	7
4. Metode istraživanja.....	8
5. Hipoteze.....	9
6. Struktura rada.....	10
1.ULOGA LJUDSKIH RESURSA U POSLOVANJU.....	12
1.1. Pojam menadžmenta ljudskih resursa.....	15
1.1.1. Planiranje.....	17
1.1.2. Rekrutovanje.....	18
1.1.3. Selekcija.....	19
1.1.4. Obuka i razvoj zaposlenih.....	20
1.1.5. Razvoj karijere.....	21
1.1.6. Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade.....	22
1.2. Uloga ljudskih resursa u procesu strategijskog menadžmenta.....	23
2. REGRUTOVANJE.....	24
2.1. Definisanje pojma regrutovanja.....	24
2.2. Proces regrutovanja.....	25
2.3. Izvori regrutovanja.....	26
2.3.1 .Interno regrutovanje kandidata.....	27
2.3.2. Eksterno regrutovanje kandidata.....	29
2.3.3. Metode regrutovanja.....	30
3. SELEKCIJA.....	32
3.1. Definisanje pojma selekcije.....	32
3.2.Proces selekcije.....	33
3.3. Metode i instrumenti procene kandidata.....	34
3.3.1. Značaj odabira pravog metoda selekcije.....	37
3.3.2. Pouzdanost metoda selekcije.....	38
4. STUDIJA SLUČAJA: PROCES REGRUTOVANJA I SELEKCIJE U USLUŽNIM DELATNOSTIMA...39	
4.1. Uslužna delatnost.....	39
4.2. Komparativna analiza procesa regrutovanja u uslužnim preduzećima u Srbiji.....	40
4.3. Komparativna analiza procesa selekcije.....	44
5. ULOGA STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA U KREIRANJU ORGANIZACIJE VISOKIH PERFORMANSI.....	48

5.1. Organizacione strategije.....	51
5.1.2. Korporativne strategije.....	52
5.1.3. Strategije na nivou privredne grane.....	53
5.1.4. Strategije na nivou direktne konkurencije.....	54
5.2. Proces pripreme strategije.....	55
6. ULOGA MARKETINGA U POSLOVANJU KOMPANIJE.....	57
6.1. Marketing koncept.....	58
6.2. Marketing miks.....	60
7. ULOGA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA.....	62
ZAKLJUČAK.....	66
LITERATURA.....	68

UVOD

Osnovni resurs svakog preduzeća jesu ljudi i njihove veštine, kompetencije i sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Upravo, zaposleni predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju vrednosti preduzeća. Da bi postigli što bolje rezultate poslovanja, neophodno je dobro organizovati i upravljati ljudskim resursima.

Menadžment ljudskih resursa se definiše kao strategijski pristup najvrednijoj imovini u organizaciji, ljudima, koji svojim doprinosima, individualno ili kolektivno doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa je da omogući organizaciji da ostvari uspeh u poslovanju uz pomoć ljudi koji su zaposleni u njoj.¹

Živimo u vremenu brzih promena u savremenom poslovanju. Današnje organizacije moraju biti spremne na to da svakodnevno pronalaze nove načine za postizanje uspešnosti i ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Jedino tako će opstati i ostvariti uspeh. Upravo iz tog razloga posebnu pažnju preduzeća posvećuju kvalitetnom regrutovanju i selektovanju kandidata koji će raditi u preduzeću. Ovim procesima upravljanja ljudskim resursima mora se pristupiti strateški i veoma oprezno, jer od uspeha angažovanja kvalitetnih kadrova zavisi i uspeh poslovanje preduzeća. Proces regrutovanja je neophodan u procesu upravljanja ljudskim resursima jer je to aktivnost koja identifikuje, privlači i obezbeđuje kvalifikovane kandidate. Za proces selekcije kandidata najznačajnije su sposobnosti i karakteristike ličnosti odabranih kandidata, jer upravo te karakteristike utiču na uspešnost u obavljanju posla i različito radno ponašanje.

Poslovna strategija je način i put ka postizanju definisanih ciljeva preduzeća. Njome se obavlja pregled celokupnog poslovanja u odnosu na okruženje u kome posluje, kao i u odnosu na konkurenciju, a sa ciljem ostvarivanja efikasnog poslovanja i sve to naravno uz pomoć ljudskih resursa.

¹ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S., Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.5.

1. Predmet istraživanja

Predmet rada je razmatranje strategijskih aspekata ljudskih resursa i njihovog uticaja na poslovanje organizacije. Razmatraće se ljudski resursi, upravljanje njima i ulaganje u njihovo unapredjenje. Posmatraće se ljudski resursi kao instrument koji organizaciji obezbeđuje uspešno poslovanje i pomaže u donošenju ispravne poslovne strategije. Ljudski resursi se posmatraju kao izuzetno važna upravljačka i strateška funkcija u organizaciji.

Problem ovog istraživanja jeste efikasno upravljanje ljudskim resursima kao izuzetno važne osnove za implementaciju i stvaranje idealne poslovne strategije u organizaciji, kao i kako izabrati najbolju metodu procesa regrutovanja i selekcije, upotrebiti je na najbolji mogući način kako bi se ostvario uspeh u zapošljavanju kvalifikovanih kandidata koji poseduju karakteristike koje su neophodne preduzeću.

Shvatanje ljudskog kapitala kao glavnog izvora konkurentске sposobnosti preduzeća, njihove kompetencije, motivacija, zadovoljstvo moraju da budu glavna preokupacija menadžera ljudskih resursa zato što upravo od adekvatnog zaposlenog kadra zavisi uspeh preduzeća.

Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast, počev od uopštenih koji značaj ljudskih resursa posmatraju kao osnovu za efikasno poslovanje organizacije i upravljanje poslovnom strategijom, do posebnih koji istražuju različite izvore upravljanja ljudskim resursima i njihovog uticaja na implementaciju poslovne strategije. Empirijsko istraživanje se odnosi na stvari i činjenice koje generalizuju ulogu i značaj ljudskih resursa u donošenju idealne poslovne strategije koja će organizaciji doneti ostvarenje ciljeva.

2. Aktuelnosti i značaj istraživanja

Značaj rada je baziran na poslovnoj strategiji preduzeća i upravljanje ljudskim resursima, polazište jesu ljudi koji su osnovni faktor u organizaciji i kreatori poslovnih strategija.

Danas su mnoge organizacije u finansijskim problemima i bore se za opstanak sa jakom konkurencijom, sa tim u vezi moraju da ulažu u ljudske resurse i da oni budu glavno oružje u uslovima velike tržišne konkurencije.

Najvažnije je da se uz pomoć pravilnog upravljanja i odabira ljudskih resursa izabere najbolja poslovna strategija i da se njome ostvari povećanje efikasnosti i efektivnosti, a ujedno sa tim dolazi i produktivnost poslovanja.

Značaj i doprinos ovog rada je da se na osnovu potreba organizacije za stručnim zaposlenima, koji će stalno raditi na svom usavršavanju izvrši kvalitetan izbor takvih kandidata.

Društveni značaj ovog rada ogleda se kroz činjenicu da su zaposleni najvažniji resurs u organizaciji, a to podrazumeva da oni najbolji kandidati sa najviše sposobnosti, veština i kompetencija budu angažovani na odgovarajućim poslovima. Zbog skupe procedure regrutovanja i selekcije neophodno je prvo detaljno utvrditi opis posla na upražnjenom radnom mestu i karakteristike koje potencijalni zaposleni mora da poseduje kako bi ispravno obavljao svoj zadatak.

Naučni značaj rada je u tome da se u radu analiziraju uloga i značaj ljudskih resursa u ostvarivanju poslovnih uspeha preduzeća, kao i proces regrutovanja i selekcije.

Aktuelnosti istraživanja se odnose na širenje saznanja o značaju koji predmet ovog rada ima za uspešno poslovanje organizacija, sa osvrtom na uslužne delatnosti, zbog toga što u današnje vreme velikih i brzih promena, uloga ljudskih potencijala sve više dobija na značaju kako u uslužnim delatnostima, tako i u svim oblastima poslovanja.

3. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja su:

- da se ukaže na značaj uloge ljudskih resursa u poslovanju organizacije,
- da se ukaže na značaj koji obuka i razvoj, ocena učinka, razvoj karijere imaju na efikasnost u radu i motivisanje zaposlenih,
- da se prikaže uloga strategijskog i operativnog menadžmenta, značaj koji marketing ima u poslovanju organizacije, kao i finansijsko izveštavanje,
- kao najznačajniji cilj ističe se značaj i uloga ljudskih resursa u odabiru adekvatne poslovne strategije kojom će se ostvariti ciljevi predizeća.

Cilj ovog istraživanja je dvojak i to:

Društveni cilj je pružanje informacija onima koje interesuje upravljanje ljudskim resursima kao i onima koji se time bave. Cilj je i praktična korist ovog rada i pružanje alternativnih rešenja svima koji su zainteresovani za ovu temu. Naučni cilj je analiza svih elemenata strategije upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama. Pored ovog cilj je i naučna deskripcija elemenata aktivnosti upravljanja ljudskim resursima koji su neophodni za razumevanje i usmeravanje ljudi ka stvaranju uslova za ostvarivanje ciljeva organizacije.

4. Metode istraživanja

Metod naučnog saznanja se odnosi na sistem ideja, koncepcija i radnji koji je odabran po naučnim kriterijumima i proveren je u cilju sticanja naučnog saznanja o predmetu istraživanja.²

S' obzirom na specifičnost rada, odnosno predmeta istraživanja, korišćene su različite metode, kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Primenjena je deskriptivna analiza koja opisuje predmet istraživanja nabrojanjem činioaca o kojima je stečeno znanje u toku istraživačkog rada. Od opštenaučnih metoda korišćena je hipotetičko-deduktivna metoda.

Istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i to korišćenjem sledećih metoda: analize, sinteze, indukcije, dedukcije, apstrakcije, generalizacije, kompleksnog posmatranja i analize sadržaja. U istraživanju je kao metoda prikupljanja podataka korišćena metoda analize dokumenata na nivou primarne i sekundarne izvorne građe.

Korišćena je komparativna analiza kako bi se izvršilo poređenje različitih metoda regrutovanja i selekcije u različitim uslužnim delatnostima, kao i poređenje regrutovanja i selekcije kandidata domaćih sa inostranim organizacijama.

Metod studije slučaja korišćen je kako bi se sagledao proces regrutovanja i selekcije kandidata u različitim uslužnim delatnostima (hotelima, restoranima, bankama) koji se nalaze u Srbiji i regrutovanje i selekcija kandidata u jednom od najpoznatijih hotela u svetu.

Prema opštosti ovaj rad se može opisati kao pojedinačni, a prema načinu istraživanja pretežno empirijski. Dok je po svrsi, ovo istraživanje usmereno na proveru postojećeg naučnog saznanja.

² Miljević, M., (2007), *Metodologija naučnog rada –skripta-*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, str. 69.

5. Hipoteze

U ovom istraživačkom radu, polazimo od sledeće generalne hipoteze:

- Veoma je bitna uloga koju ljudski resursi imaju u preduzeću, uz čiju pomoć preduzeće ostvaruje svoje strateške ciljeve, zato sa posebnom pažnjom pristupa odabiru zaposlenih i ulaže u regrutovanje, selekciju i razvoj karijere zaposlenih.

Ova generalna hipoteza se dalje generalizuje kroz sledeće posebne hipoteze:

- Neophodno je sistematsko planiranje ljudskih resursa, kako bi preduzeće donelo važne odluke koje se tiču određivanja vizije, misije, ciljeva, strategije i planova preduzeća.
- Veoma je važno odrediti poslovnu strategiju i voditi se njome na tržištu, iskoristiti resurse kojima se raspolaže i tim putem ići ka ostvarivanju ciljeva preduzeća.
- Prilikom odabira adekvatne poslovne strategije, koje će dovesti do konkurentске prednosti mora da postoji povezanost između strategijskog menadžmenta i ljudskih resursa.
- Menadžment je neizbežan na svim nivoima organizacije, on je odgovoran za planiranje, organizovanje, vođenje i apsolutno je neophodan kako bi organizacija obavljala svoju delatnost.
- Sa posebnom pažnjom se mora pristupiti procesu regrutovanja i selekcije koja će doneti kvalitetne kadrove preduzeću,
- Odabirom kvalifikovanih kandidata zagarantovan je uspeh u poslovanju preduzeća,
- Samatramo da kombinovanje različitih metoda regrutovanja i selekcije postiže najbolje rezultate u pronalaženju kvalifikovanih kandidata koji će efikasno raditi u nekoj od organizacija koje se bave uslužnom delatnošću.

6. Struktura rada

Istraživanja rada su prikazana na sledeći način:

U uvodu su izneti predmet i društveni i naučni ciljevi istraživanja, ukazano je na aktuelnosti i značaj rada, postavljene su hipoteze, ukazano na metode rada i opisana je struktura rada.

U prvom poglavlju – ULOGA LJUDSKIH RESURSA, obrazložen je značaj koji ljudski resursi imaju u preduzeću, kao i na koji način preduzeće ulaže u svoje kadrove kako bi zadržalo kvalitetne zaposlene i uz pomoć njih na kraju ostvarilo svoje zacrtane ciljeve. Navode se faze kroz koje menadžment razvija ljudske resurse i svaka od faza se opisuje.

U drugom poglavlju – REGRUTOVANJE obrazlaže se značaj koji regrutovanje kandidata ima na kvalitetan odabir ljudskih resursa. Definišu se izvori regrutovanja, metode regrutovanja i njihova pouzdanost prilikom izbora kandidata.

U trećem poglavlju – SELEKCIJA definiše se pojam selekcije, objašnjava njen proces. Obrazleže se podela metoda selekcije, kao i koja je metoda najefikasnija i značaj i pouzdanost metoda selekcije.

U četvrtom poglavlju – STUDIJA SLUČAJA: PROCES REGRUTOVANJA I SELEKCIJE U USLUŽNIM DELATNOSTIMA se na konkretnim primerima ukazuje kako određene organizacije uslužnih delatnosti regrutuju i selektuju kandidate. Predstavljeni su primeri regrutovanja i selekcije kandidata u Hotelu "Jezero" na Borskom jezeru, banci Intesa u Boru i Restoranu "Klub RTB" u Brestovačkoj banji. Kako bi se moglo izvršiti poređenje ovih aktivnosti kod nas i u svetu prikazan je i primer regrutovanja i selekcije kandidata u hotelu "Hilton Doha".

U petom poglavlju – ULOGA STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA U KREIRANJU ORGANIZACIJE VISOKIH PERFORMANSI, prikazana je sposobnost menadžmenta da utiče na ljudske resurse i da otkrije njihove potencijale u svrhu

interesa organizacije. Ukazano je na značaj operativnog i strateškog menadžmenta u organizaciji, kao i na različite vrste strategija.

U šestom poglavlju – ULOGA MARKETINGA U POSLOVANJU KOMPANIJE, obrazlaže se marketing i njegov značaj u organizaciji, način primene marketinga i marketing koncept. Marketing koncept se izražava kroz ostvarivanje korporativnih ciljeva i zadovoljavanje potreba kupaca. Osnovni zadatak jeste privlačenje potrošača. Takođe prikazana je ključna marketing aktivnost, odnosno upravljanje marketing miksom.

U sedmom poglavlju – ULOGA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA U POSLOVANJU KOMPANIJE, definišu se finansijski izveštaji, kao ključni izvor informisanja i ciljevi izveštavanja. Navodi se od čega se izveštaji sastoje i njihov značaj u pružanju informacija svima koji su zainteresovani za poslovanje preduzeća i njegove efekte.

U zaključku je navedeno da su postavljene hipoteze potvrđene i tačne. Takođe navodi se cilj rada i značaj uloge ljudskih resursa.

Na kraju je data lista korišćenih izvora

1. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U POSLOVANJU

Ljudski rasursi predstavljaju znanja, sposobnosti, veštine, ideje, saradnju, motivisanost zaposlenih koje su usmerene na postizanje ciljeva organizacije, a ne zapostavljajući, pri tom, ni lične ciljeve. Savremeno poslovanje preduzeća podrazumeva ljudske resurse kao ključni potencijal za oblikovanje i sprovođenje poslovne strategije što je u skladu sa polaznom hipotezom rada.

Glavna karakteristika upravljanja ljudskim resursima jeste usmerenost na budućnost, ulaganje u obrazovanje i napredovanje zaposlenih, a sve u skladu sa budućim položajem organizacije. Veoma je značajno stalno unapređenje poslova i podržavanje ostvarivanja strateških ciljeva organizacije uz pomoć adekvatnih ljudskih resursa.³

Ljudski potencijal određuje vrednost preduzeća, njime se naglašava značaj ljudi i njihovog znanja u korist efektivnog poslovanja preduzeća. Zbog toga je cilj svakog preduzeća da donese pravu odluku o zapošljavanju kandidata, da se angažuju oni ljudi koji će na adekvatan način obavljati posao i da se pravilnom obukom poboljša efikasnost radnih procesa.

Uspešno upravljanje ljudskim resursima jedan je od ključnih faktora opstanka i razvoja svake organizacije. To predstavlja glavni izvor poboljšanja produktivnosti. Ljudi koji su zaposleni u jednoj organizaciji predstavljaju najvažniji izvor kojim preduzeće raspolaže. Organizacija mora biti sposobna da privuče i zadrži visokokvalifikovane radnike, tako će i izgraditi svoj ugled, ako ima osmišljenu kadrovsku politiku koja je usmerena na budućnost.⁴

Cilj je uspostaviti primereno upravljanje ljudskim resursima unutar određene organizacije.

³ Čerović.S,(2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.2

⁴ Suša.B.,(2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books d.o.o., Novi Sad, str.11

U savremenom poslovnom okruženju organizacije pokušavaju da što jasnije odrede i da se koncentrišu na one faktore koji imaju najviše uticaja na uspeh organizacije. Faktor, koji u tom smislu, sigurno zaslužuje najviše pažnje jesu ljudi koji rade u organizaciji.

Organizacije su uvidele da verovatnoća njihovog uspeha najviše zavisi od sposobnosti i znanja njihovih zaposlenih, zato im je cilj da privuku i zadrže takve ljude. Samo predviđanjem i preuzimanjem aktivnosti usmerenih ka privlačenju i zadržavanju potrebnih i obrazovanih zaposlenih, kao i kroz efikasno upravljanje ljudskim resursima koji će integrisati ciljeve organizacije sa individualnim potrebama, organizacija se može nadati uspehu u globalnom, dinamičnom i stalno promenljivom konkurentskom okruženju. Ovakav stav znatno utiče na praksu menadžmenta ljudskih resursa.⁵

Da bi zaposleni mogli odgovoriti postavljenim zahtevima, kompanija pre njihovog zapošljavanja mora precizno odrediti najbitnije stavke, a to su: definisanje potrebnih radnih mesta, opis i zahteve radnih mesta, kriterijume za zasnivanje radnog odnosa, faktore i indikatore uspešnosti i organizacionu strukturu.⁶

Moderne kompanije danas na zaposlene gledaju kao na osnovnu i najveću vrednost koju imaju, a ne kao na radnu snagu. Zaposleni su kapital kompanije koji je produktivan i stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju.⁷

Menadžment ljudskih resursa odnosi se na prakse i politike koje su neophodne da bi se uspešno izvršavali menadžerski zadaci koji se odnose na obuku, zapošljavanje, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih i obezbeđivanje etički prihvatljivog okruženja za njih.⁸

Ljudski rasursi predstavljaju znanja, sposobnosti, veštine, ideje, saradnju, motivisanost zaposlenih koje su usmerene na postizanje ciljeva organizacije, a ne zapostavljajući, pri

⁵Đorđević,Boljanović,J.,Pavić,S.Ž.,(2011),*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum,Beograd,str.9.

⁶Ječmenica,D.,Barjaktarović,L.,(2011), Planiranje ljudskih resursa, Spin'11.VIII skup privrednika naučnika, *Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskih rasta i razvoja Srbije 2011-2020.*,zbornik radova Beograd, str.155.

⁷Mašić,B.,(2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd,str.247

⁸ Ibid.str.249

tom, ni lične ciljeve. Savremeno poslovanje preduzeća podrazumeva ljudske resurse kao ključni potencijal za oblikovanje i sprovođenje poslovne strategije što je u skladu sa polaznom hipotezom rada.

Glavna karakteristika upravljanja ljudskim resursima jeste usmerenost na budućnost, ulaganje u obrazovanje i napredovanje zaposlenih, a sve u skladu sa budućim položajem organizacije. Veoma je značajno stalno unapređenje poslova i podržavanje ostvarivanja strateških ciljeva organizacije uz pomoć adekvatnih ljudskih resursa.⁹

Ljudski potencijal određuje vrednost preduzeća, njime se naglašava značaj ljudi i njihovog znanja u korist efektivnog poslovanja preduzeća. Zbog toga je cilj svakog preduzeća da donese pravu odluku o zapošljavanju kandidata, da se angažuju oni ljudi koji će na adekvatan način obavljati posao i da se pravilnom obukom poboljša efikasnost radnih procesa.

Uspešno upravljanje ljudskim resursima jedan je od ključnih faktora opstanka i razvoja svake organizacije. To predstavlja glavni izvor poboljšanja produktivnosti. Ljudi koji su zaposleni u jednoj organizaciji predstavljaju najvažniji izvor kojim preduzeće raspolaže. Organizacija mora biti sposobna da privuče i zadrži visokokvalifikovane radnike, tako će i izgraditi svoj ugled, ako ima osmišljenu kadrovsku politiku koja je usmerena na budućnost.¹⁰

Cilj je uspostaviti primereno upravljanje ljudskim resursima unutar određene organizacije.

U savremenom poslovnom okruženju organizacije pokušavaju da što jasnije odrede i da se koncentrišu na one faktore koji imaju najviše uticaja na uspeh organizacije. Faktor, koji u tom smislu, sigurno zaslužuje najviše pažnje jesu ljudi koji rade u organizaciji. Organizacije su uvidele da verovatnoća njihovog uspeha najviše zavisi od sposobnosti i znanja njihovih zaposlenih, zato im je cilj da privuku i zadrže takve ljude. Samo predviđanjem i preuzimanjem aktivnosti usmerenih ka privlačenju i zadržavanju potrebnih i obrazovanih zaposlenih, kao i kroz efikasno upravljanje ljudskim resursima

⁹ Čerović.S,(2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.2

¹⁰ Suša.B.,(2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books d.o.o., Novi Sad, str.11

koji će integrisati ciljeve organizacije sa individualnim potrebama, organizacija se može nadati uspehu u globalnom, dinamičnom i stalno promenljivom konkurentskom okruženju. Ovakav stav znatno utiče na praksu menadžmenta ljudskih resursa.¹¹

Da bi zaposleni mogli odgovoriti postavljenim zahtevima, kompanija pre njihovog zapošljavanja mora precizno odrediti najbitnije stavke, a to su: definisanje potrebnih radnih mesta, opis i zahteve radnih mesta, kriterijume za zasnivanje radnog odnosa, faktore i indikatore uspešnosti i organizacionu strukturu.¹²

Moderne kompanije danas na zaposlene gledaju kao na osnovnu i najveću vrednost koju imaju, a ne kao na radnu snagu. Zaposleni su kapital kompanije koji je produktivan i stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju.¹³

Menadžment ljudskih resursa odnosi se na prakse i politike koje su neophodne da bi se uspešno izvršavali menadžerski zadaci koji se odnose na obuku, zapošljavanje, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih i obezbeđivanje etički prihvatljivog okruženja za njih.¹⁴

1.1. Pojam menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa jeste proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene i postizanje strategijskih ciljeva organizacije. Kada govorimo o menadžmentu ljudskih resursa misli se na deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva, time što će privući, a još važnije zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način.

¹¹Đorđević,Boljanović,J.,Pavić,S.Ž.,(2011),*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum,Beograd,str.9.

¹²Ječmenica,D.,Barjaktarović,L.,(2011), Planiranje ljudskih resursa, Spin'11.VIII skup privrednika naučnika, *Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskih rasta i razvoja Srbije 2011-2020.*,zbornik radova Beograd, str.155.

¹³Mašić,B.,(2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd,str.247

¹⁴ Ibid.str.249

Zapravo, najvažnija uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi.¹⁵

Ljudski resursi predstavljaju kadrove koji su zaposleni u preduzeću, a njihove karakteristike mogu da donesu ekonomsku vrednost preduzeću. Skup aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa usmereni su na efektivnu upotrebu ljudskih resursa u određenom preduzeću. Menadžment ljudskih resursa čine: politika, praksa i sistemi koji utiču na ponašanje, stavove i rad zaposlenih. Cilj svake organizacije je da donese pravu odluku o angažovanju zaposlenog, da zaposli ljude koji će na adekvatan način obavljati posao, da ne dozvoli odlazak najboljih ljudi iz preduzeća, da adekvatnom obukom poboljša efikasnost radnih procesa. Samim tim uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u pravilnom organizovanju aktivnosti kako bi se organizaciji omogućilo da angažuje pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući usavršavanje i napredak, pravilno motiviše i nagrađuje zaposlene, da koordiniše sve navedene aktivnosti i kao krajnji cilj ostvari dobre rezultate za organizaciju.

Menadžerski proces se ogleda kroz četiri osnovne funkcije, a to su:¹⁶

1. planiranje,
2. organizovanje,
3. vođenje,
4. kontrolisanje.

Uloga ljudskih resursa je deo vođenja u menadžerskom procesu u jednom preduzeću.

¹⁵ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S.Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 5.

¹⁶ Mašić, B. i saradnici, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.22.

Menadžerska delatnost se razvija kroz nekoliko osnovnih faza:¹⁷

- 1.planiranje ljudskih resursa,
- 2.regrutovanje,
- 3.selekcija,
- 4.obuka i razvoj zaposlenih,
- 5.razvoj karijere,
- 6.ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade,
- 7.kompenzacije i beneficije.

1.1.1. Planiranje ljudskih resursa

Da bi zaposleni mogli odgovoriti postavljenim zahtevima, kompanija pre njihovog zapošljavanja mora da precizno odredi najbitnije stavke, a to su: definisanje potrebnih radnih mesta, opis i zahteve radnih mesta, kriterijume za zasnivanje radnog odnosa, faktore i indikatore uspešnosti, kao i organizacionu strukturu.¹⁸

Planiranjem, organizacija formuliše planske odluke koje se odnose na: viziju promena, misiju, ciljeve, strategiju i planove.

Planske odluke pre svega služe kao standardi za kontrolisanje poslovnih aktivnosti. Planiranje je čvrsto povezano sa funkcijom kontrolisanja koja je takođe nužna u menadžment praksi.

Analiza radnog mesta je jako bitna faza u planiranju ljudskih resursa, zbog informacija koje pruža daje značajnu prednost u obavljanju zadataka ljudskih resursa.

Nepravedno, ona se smatra jako skupom metodom koja ne daje bitne rezultate, ali su je moderne kompanije usvojile i time poboljšale poziciju na tržištu. Rezultati ove analize

¹⁷ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S.Ž.,(2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 69 i 70.

¹⁸ Ječmenica, D., Barjaktarović, L.,(2011), Planiranje ljudskih resursa, *Spin '11. VIII skup privrednika naučnika, Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020.*, zbornik radova, Beograd, str.155.

daju detaljan opis radnih zadataka koji se očekuju na radnom mestu od strane zaposlenog.

Da bi organizacija ostvarila zacrtane ciljeve mora da definiše strateški, operativni i akcioni plan u koji moraju biti uključeni ljudski resursi za svaku aktivnost ponaosob. Planiranje ne treba da bude samo po sebi svrha ali je neophodno. Neophodna je konstantna i neprestalna spremnost preduzeća da se prilagodi promenama u okruženju, da brzo reaguje i prilagodi se tržištu. Najlošije je zaposliti ljude kada se već javi potreba za tim radnim mestom već treba unapred predvideti i odrediti broj zaposlenih određenih kvalifikacija.¹⁹

Možemo zaključiti da planiranje ljudskih resursa mora biti proces koji se stalno ponavlja kako bi se uspostavilo usklađivanje broja zaposlenih i profila zaposlenih za potrebama određenog preduzeća. Upravo taj proces će ostvariti ciljeve preduzeća, odnosno angažovaće se prava osoba na pravom radnom mestu.

1.1.2. Rekrutovanje

Aktivnost koja sledi planiranje jeste regrutovanje ljudskih resursa i time se planovi već prevode u akciju. Proces regrutovanja se definiše kao aktivnost koja identifikuje, privlači i obezbeđuje određeni broj kvalifikovanih kandidata, a preduzeće će zaposliti one koji će najbolje odgovoriti potrebama slobodnih radnih mesta.²⁰

Definišu se dva pristupa regrutovanja:²¹

1. *Tradicionalni pristup* čiji je osnovni cilj da se za slobodno radno mesto prijavi što je moguće veći broj kandidata koji poseduju bar minimum kvalifikacija za posao koji se nudi. Organizacija tako ima veliki izbor i veću mogućnost za odabir pravih kandidata. Neke organizacije u tom slučaju koriste metode, kao što je „piramida korisnog učinka

¹⁹ Ječmenica, D., Barjaktarović, L., (2011), Planiranje ljudskih resursa, *Spin '11. VIII skup privrednika naučnika, Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020.*, zbornik radova, Beograd, str.154-160.

²⁰ Vesić, D.D., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 121.

²¹ Bogićević, B., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.93.

regrutovanja“, pri određivanju broja kandidata koji im je potreban u procesu regrutovanja.

2. *Realan pristup* je savremeniji i zasniva se na realnom opisu poslova. Koristi se u situacijama kada su kriterijumi kvaliteta izuzetno važni, pa se potrebe organizacije usklađuju sa potrebama kandidata. Kandidatima se iznose realni opisi poslova, tako da oni mogu da sagledaju da li im ti poslovi odgovaraju i da li će na taj način ostvariti i svoje individualne ciljeve. Očekivanja su da će se tako zaposliti oni kandidati koji će nastojati da budu produktivni i zadržati se u organizaciji.

Regrutovanje je veoma važan proces kako bi se angažovali pravi ljudi za obavljanje važnih poslova u organizaciji. Cilj regrutovanja jeste da se pronađe što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju određeni posao na odgovarajući način.

1.1.3. Selekcija

Selekcija predstavlja proces izbora kandidata koji će najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu. U ovom procesu biraju se najkvalitetniji kadrovi koji poseduju najbolje kvalifikacije i kompetencije za rad na upražnjenom radnom mestu.²²

Selekcijom se prvenstveno stavlja akcenat na karakterne osobine kandidata, pre nego na njegovo obrazovanje, stečene veštine ili radno iskustvo. Radne veštine i iskustvo nisu za zanemarivanje, ali je njih moguće naučiti i vremenom steći, dok karakter, inteligencija, nauka i sistem vrednosti predstavljaju ukorenjene dimenzije ličnosti.

Selekcija odabranih kandidata je neophodna zato što se ljudi kao i poslovi u preduzeću jako razlikuju. Onaj posao koji može neka osoba da radi, ne znači da mogu svi, kao što ne postoji ni osoba koja može da obavlja sve poslove jednako uspešno. Ljudi se

²² Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S., Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.113.

razlikuju, zato je neophodna selekcija jer postoje bitne razlike u interesima, željama, motivima, sposobnostima, karakteristikama ličnosti. Sve ove razlike bitno utiču na socijalno i radno ponašanje. Za proces selekcije najznačajnije su sposobnosti i karakteristike ličnosti odabranih kandidata, jer upravo te karakteristike utiču na uspešnost u obavljanju posla i različito radno ponašanje.²³

Najčešće metode selekcije su: formulari, testovi, intervju, provera biografije, preporuke i fizički izgled.

Dva osnovna pravila selekcije su opravdanost i pouzdanost, jedino tako se mogu zaobići pogrešni ishodi selekcije do kojih može doći i koji mogu imati dalekosežne posledice po preduzeće i poslovanje uopšte. Opravdanost podrazumeva da selekcija bude validna i da postoji određen odnos između relevantnog kriterijuma i načina na koji se vrši izbor kandidata. Pouzdanost načina selekcije znači da je takav način tačan, verodostojan, odnosno konzistentan.²⁴

1.1.4. Obuka i razvoj zaposlenih

Znanje je faktor koji je ključan izvor prednosti i upravo znanje pravi razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o organizaciji ili zaposlenima unutar nje. Zato obuka i razvoj zaposlenih predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. To su aktivnosti koje su neophodne da bi se novi zaposleni prilagodio organizaciji i svoje sposobnosti počeo da primenjuje u najkraćem mogućem roku na najproduktivniji način.

Znanje u umovima zaposlenih (tzv. tacit knowledge - prećutno, nevidljivo znanje) predstavlja pokteračku snagu, odnosno jedinu konkurentsku prednost na tržištu koja podržava organizaciju u nepredvidivom poslovnom okruženju i pomaže u ostvarivanju ciljeva.²⁵

²³ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 109.

²⁴ Mašić, B. i saradnici, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.266

²⁵ Mašić, B., Đorđević, Boljanović, J., (2005), *Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentске prednosti u novoj ekonomiji*, Montenegrin Journal, Vol 1, No 2., str. 4.

Obuka zaposlenih se definiše kao planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu, kroz promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju.²⁶

Program obuke i razvoja zaposlenih se sastoji od nekoliko faza:²⁷

1. analiziranje organizacionih potreba za obukom,
2. dizajniranje programa obuke,
3. implementacija programa obuke,
4. evaulacija rezultata programa obuke.

1.1.5. Razvoj karijere

Upravljanje karijerom jesu aktivnosti koje preduzimaju sami zaposleni uz pomoć organizacije u kojoj rade, koja im pomaže da postanu svesni svojih veština, sposobnosti, kvaliteta i mogućnosti kako bi ih naknadno usavršili i napredovali u karijeri. Svaki pojedinac ima svoju karijeru, a organizacija ima ulogu u upravljanju karijerama svojih zaposlenih. Napredovanje u karijeri jeste najjači motivacioni faktor zaposlenih.

Od samih zaposlenih u organizaciji najviše zavisi kolike napore će uložiti u razvoj i unapređenje svojih znanja, veština i sposobnosti i koliko će ih unaprediti i uskladiti sa planovima razvoja karijere.²⁸

²⁶ Vesić, D.D., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 189., preuzeto od Gomez-Meija, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (2001), *Managing Human Resources*, 3rd ed, Prentice Hall

²⁷ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S., Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 144.

²⁸ Dessler, G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, , Data status, Beograd, str. 201.

1.1.6. Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade

Godišnji učinak je vodeća komponenta razvoja zaposlenih. Svi zaposleni u jednom preduzeću imaju uglavnom isti cilj, a to su visoke nadoknade i pozitivne ocene od strane nadređenog. Zato pregled učinka treba da bude fer i izbalansirana procena učinka zaposlenog. Cilj godišnjeg pregleda je da pruži zaposlenima organizacije i njihovim supervizorima mogućnost da:²⁹

1. razgovaraju o ostvarenom učinaku na poslu,
2. postavljaju ciljeve za profesionalni razvoj,
3. uspostavite ciljeve za doprinos misiji organizacije,
4. razgovaraju o očekivanjima i postignućima.

Pod ocenom učinka se podrazumeva upoređivanje rezultata zaposlenog od strane menadžera sa već uspostavljenim standardima organizacije. Na osnovu procene učinka menadžer donosi odluke o unapređivanju, premeštaju, kompenzacijama i napredovanju zaposlenog.

Procenu učinka uglavnom sprovode supervizori, posebne komisije za procenu učinka, saradnici, podređeni zaposleni, a vrlo je aktuelno i samo procenjivanje³⁰

²⁹ <http://hr.utk.edu/performance-evaluation>, od srede 5. marta 2014.god.

³⁰ Mašić, B. i saradnici, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 279.

1.2. Uloga ljudskih resursa u procesu strategijskog menadžmenta

Organizacija mora da utvrdi i analizira, a najbitnije uspostavi ravnotežu između eksternih šansi i opasnosti na jednoj strani i internih snaga i slabosti na drugoj i to predstavlja osnovu za izradu strategijskog plana. Ovakvi planovi imaju za cilj da iskoriste šanse i snage organizacije i da umanje ili potpuno uklone opasnosti i slabosti.³¹

Strategijski menadžment ljudskih resursa jeste planirano raspoređivanje ljudskih resursa i njihovih aktivnosti koje doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije. Cilj strategijskog menadžmenta je razmeštanje i raspoređivanje resursa na taj način koji će obezbediti konkurentnu prednost organizaciji.

Strategijski menadžment ljudskih resursa je formulisanje i sprovođenje politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa koje imaju za cilj da postignu i iskoriste najbolje kompetencije i ponašanja svojih zaposlenih koja su neophodna organizaciji kako bi ostvarila željene rezultate.³²

Organizacija bi svojim strategijama orjentisnim ka ljudskim resursima trebala da izgradi i održi svoju konkurentsku prednost. Zato je neophodno veliko ulaganje organizacije u svoj ljudski potencijal. Neizbežno je da menadžment ljudskih resursa mora biti strategijski partner u organizaciji i svojim aktivnostima doprinosi ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije.

Strategijski planovi moraju da prepoznaju i iskoriste šanse i snage organizacije, a da smanje ili potpuno uklone slabosti i pretnje iz okruženja. Sprovođenje analize unutrašnjih snaga i slabosti najčešće se vrši uz pomoć SWOT analize. Ukoliko organizacija ne sprovede ovu analizu teško će slediti formulisanu strategiju. Postoje četiri različita nivoa povezanosti između menadžmenta ljudskih resursa i strategijskog menadžmenta, a to su: administrativna povezanost, jednosmerna povezanost, dvosmerna povezanost i integrisana povezanost.

³¹ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S., Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, str.58.

³² Ibid.str. 54.

2. REGRUTOVANJE

Kada govorimo o menadžmentu ljudskih resursa sve češće nailazimo na pojam staffing (eng. *Staffing* ; *staff-osoblje*). Ovaj pojam se odnosi na one aktivnosti preduzeća koje su usmerene na oglašavanje slobodnog radnog mesta do momenta kada se sklapa ugovor sa izabranim kandidatom. Ovaj proces treba da pomogne u rešavanju dileme koja se odnosi na pitanja o broju ljudi koje treba zaposliti, njihovim veštinama, kvalifikacijama, karakteristikama, sposobnostima, stečenom radnom iskustvu koje moraju da poseduju kandidati kako bi efikasno obavljali posao za koji su angažovani. Ključno pitanje je kako izabrati prave ljude za svaki posao? Dakle, prva faza u procesu stafinga je upravo regrutovanje.³³

2.1. Definisanje pojma regrutovanja

Proces regrutovanja je aktivnost upravljanja ljudskih resursa koja identifikuje, privlači i obezbeđuje potreban broj kvalifikovanih kandidata, koji poseduju znanja, veštine i sposobnosti, a preduzeće će zaposliti one koji će najbolje odgovoriti potrebama slobodnih radnih mesta.

Suština jeste da se pronađe što više kandidata koji po svojim karakteristikama, znanjima, iskustvima i sposobnostima odgovaraju potrebama slobodnog radnog mesta za koje konkurišu, koji bi mogli da obavljaju posao na adekvatan način. Greške prilikom regrutovanja nisu poželjne zato što bi to dovelo do zapošljavanja pogrešnih kandidata koji neće adekvatno obavljati svoj posao i pri tom će preduzeću doneti troškove.

Regrutovanje podrazumeva one aktivnosti koje na bilo koji način utiču na broj i kvalifikacije kandidata koji se prijavljuju za slobodno radno mesto, a samim tim i na verovatnoću da će prijavljeni kandidati prihvatiti radno mesto ukoliko zadovoljavaju sve uslove da bi tu i radili. Mora da postoji apsolutno slaganje između znanja koje kandidati

³³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević, Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 258.

poseduju i onoga što je potrebno organizaciji u skladu sa njenom vizijom, misijom i strategijom. Organizacija mora da proceni da li kandidati već poseduju potrebne karakteristike ili sposobnosti da se vremenom obuče za njih.³⁴

2.2. Proces regrutovanja

Proces regrutovanja je ključna strategijska oblast upravljanja ljudskim resursima i odnosi se na privlačenje kvalifikovanih kandidata u broju koji će omogućiti organizaciji da izabere one najbolje za popunjavanje slobodnih radnih mesta.

Regrutovanje predstavlja proces kojim se utiče na:³⁵

- Broj ljudi koji će se prijaviti za upražnjena radna mesta,
- Tip ljudi koji će se prijaviti,
- Verovatnoću da će ti kandidati koji su se prijavili i prihvatiti radno mesto koje im se nudi.

Prilikom regrutovanja mora se voditi računa o potrebama potencijalnog kandidata kako se ovaj proces ne bi završio samo na privlačenju već na dugoročnom zadržavanju kvalitetnih kandidata u organizaciji. Slobodno radno mesto se javlja u momentu kada neki od zaposlenih napusti radno mesto ili ukoliko dođe do proširenja poslova usled investicionih ulaganja. Kada se ukaže slobodno radno mesto, na ovaj ili onaj način sledeći korak je proces regrutovanja kandidata.

Proces regrutovanja mora biti strategijski usmeren. Veoma je važno da se pojedinci koji će biti zaposleni na slobodnom radnom mestu uklapaju u kulturu organizacije.

Pristupi procesu regrutovanja kojima bi organizacija privukla potencijalne kandidate mogu biti sledeći:³⁶

³⁴ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.96.

³⁵ Bogičević, Milikić, B., (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 107.

- Sponzorstvo događaja koji imaju veliku posećenost i brojnu publiku,
- Uključenost u projekte od društvenog značaja,
- Izgradnja veza sa univerzitetima i školama,
- Eksterna reklama u medijima namenjenim specijalizovanim i interesnim grupama,
- Targetiranje zanemarenih segmenata tržišta, korišćenje internet, itd.

Da bi proces regrutovanja bio uspešan, moraju se identifikovati ključne veštine koje su garant da će kandidat biti uspešan na određenom radnom mestu. A to bi trebalo da budu sledeće veštine:³⁷

- Specifične veštine i znanja za odgovarajuću oblast,
- Posvećenost učenju i razvoju (evidentna posvećenost radnim zadacima, traganje za novim iskustvima, posvećenost da se razumeju i reše pitanja, okrenutost učenju novih veština i želja za novim informacijama.),
- Postojanje kooperativnog pristupa – kooperacija i volja deljenja informacija i znanja sa drugima, osnova je uspešnosti organizacije,
- Kreativnost – sposobnost povezivanja različitih ideja i iskustava,
- Sposobnost adaptiranja različitostima drugih zaposlenih u potencijalnom radnom okruženju.

2.3. Izvori regrutovanja

Određeni izvori regrutovanja su efikasniji od nekih drugih izvora pri popunjavanju slobodnog radnog mesta. Trebalo bi proučiti sve izvore regrutovanja i izabrati one koji će najbolje pomoći u izboru potencijalnih kandidata. Takođe je jako bitno i napraviti plan regrutacije.

³⁶ Harman, C., Brelade, S., (2000), *Knowledge Management and the Role of HR* Prentice-Hall, str. 24.

³⁷ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97.

Podela izvora regrutovanja je u većini slučajeva na interne i eksterne izvore regrutovanja o kojima ćemo detaljnije izlagati u daljem tekstu. Svaki od ova dva izvora ima niz prednosti ali ima i mane.

2.3.1. Interni izvori regrutovanja

Pri oglašavanju slobodnog radnog mesta, svaka organizacija bi prvo trebala da se okrene zaposlenima koji već rade u organizaciji, tj. internim izvorima regrutovanja. Podaci koje ima iz evidencije zaposlenih o kvalifikacijama, sposobnostima, pokazanim rezultatima u dosadašnjem radu, očekivanjima i želji ka napredovanju u karijeri, neki su od podataka koji će u velikoj meri pomoći menadžmentu ljudskih resursa da zaposleni koji već radi u organizaciji ima potencijale da napreduje. Važno je naglasiti dobru stranu internog izvora regrutovanja koja se odnosi na to da potencijalni kandidati za slobodno radno mesto već dobro poznaju organizaciju i njenu kulturu, s obzirom da su već neko vreme njeni članovi.³⁸

Zapravo interni izvor regrutovanja je unapređenje, već postojećeg radnika u preduzeću, na neku od viših pozicija i time se nagrađuje dobro odrađen dosadašnji rad.

U tabeli 1. dat je prikaz svih prednosti i nedostataka koje sa sobom nosi interno regrutovanje kandidata.

³⁸ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.99.

Tabela 1. Prednosti i nedostaci internih izvora regrutovanja.³⁹

INTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti:	Nedostaci:
• Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata, • Kandidat bolje poznaje organizaciju i njene dobre i loše strane, • Pozitivno deluje na moral i motivaciju zaposlenih, • Otvara prostor za napredovanje dobrih radnika, • Jača predstavu o brizi organizacije za dobrim radnicima, • Koristi minula ulaganja u ljudske resurse, • Pronalaženje kandidata je brže i jeftinije.	• Ljudi mogu napredovati do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao, • Unutrašnje borbe i sukobi za napredovanje mogu negativno delovati na moral zaposlenih, • Može voditi gušenju novih ideja i inovacija, • Može učvrstiti ustaljen način delovanja i time usporavati, pa i sprečavati promene.

Izvor: Byars, Rue, 1994. navedeno prema Čerović, S., (2013), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 112.

³⁹ Čerović, S., (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 112.

2.3.2. Eksterni izvori regrutovanja

U slučaju kada je nemoguće pronaći adekvatne i kvalifikovane kandidate unutar organizacije, menadžeri koji su zaduženi za upravljanje ljudskim resursima moraju da se okrenu eksternim izvorim regrutovanja. Onda se trebaju privući novi kandidati koji se nalaze van firme. Da bi se pospešio priliv novih kandidata za zasnivanje radnog odnosa pristupa se raznim metodama regrutovanja.⁴⁰

U tabeli 2. možemo videti prednosti i nedostatake eksternih izvora regrutovanja.

Tabela 2. Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutovanja:⁴¹

EKSTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti:	Nedostaci:
• Veće mogućnosti za odabir i pronalaženje najboljih kandidata, • Sa novim ljudima pristižu i nove ideje, kao i drugačiji pogled na organizaciju • Povećavaju se izgledi za promene, • Smanjuju se unutrašnje napetosti, sukobi i nesporazumi, • Povećavaju se izgledi za promenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i načina poslovanja.	• Privlačenje, kontaktiranje i obezbeđivanje kandidata za posao mnogo je teže i skuplje, • Duže je vreme prilagođavanja i orijentacije, • Povećava se mogućnost za narastanje nezadovoljstva kod kadrova unutar organizacije koji smatraju da su kvalifikovani za obavljanje upražnjenih poslova, • Stalno preti opasnost da se odaberu neadekvatni i pogrešni kandidati.

Izvor: Byars, Rue, 1994. navedeno prema Čerović, S., (2013), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 112.

⁴⁰ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 100.

⁴¹ Čerović, S., (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 112.

2.3.3. Metode regrutovanja

Pri regrutovanju kandidata organizacija mora pažljivo pristupiti metodama regrutovanja. Koji će metod izabrati zavisi od vrste radnog mesta, vrste delatnosti kojom se organizacija bavi, mesta sedišta organizacije i drugo.

U tekstu koji sledi daćemo prikaz najčešće korišćenih metoda regrutovanja.

Oglašavanje predstavlja standardni i najčešći metod regrutovanja i prva je asocijacija kada treba pronaći kandidate za upražnjeno radno mesto. Ciljno tržište kod oglašavanja su svi oni koji trže posao, a pri tom su kvalifikovani za to radno mesto. Oglas za posao mora da sadrži određene elemente kao što su opis posla, potrebne kvalifikacije, određeno radno iskustvo u toj oblasti, potrebne veštine i drugo. Oglasi za slobodno radno mesto se mogu objaviti u časopisima, novinama, na televiziji ili na internetu, a sve u zavisnosti od prirode slobodnog radnog mesta za koji se traže kandidati.

Preporuke zaposlenih nastaju na molbu poslodavca da zaposleni koji već rade u organizaciji preporuče nekoga za koga smatraju da poseduje karakteristike koje se traže za to upražnjeno radno mesto. Ove preporuke se ne odnose samo na krug njihovih prijatelja i poznanika, već i na mrežu saradnika i poslovnih partnera sa kojima sarađuju. Praksa je pokazala da ovaj metod dovodi do zapošljavanja najboljih kandidata.⁴²

Agencije za zapošljavanje su od velikog značaja za organizaciju zato što znatno skraćuju vreme organizacije koje bi potrošili na traženje potencijalnih kandidata, a pri tom i zbog toga što od njihove efikasnosti zavisi kakve će kandidate organizacija zaposliti. Uloga ovih agencija je zapravo da povežu ponudu i tražnju na tržištu rada. Primarni cilj ovih agencija je da onima koji traže posao nađu odgovarajuće radno mesto. Agencije onda iznose potencijalnim kandidatima opis posla, kvalifikacije, znanja i sposobnosti koje preduzeće traži za slobodno radno mesto. Osobe koje poseduju

⁴²Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S.Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.102.

odgovarajuće karakteristike obično se javljaju ovim agencijama koje ih kasnije upućuju na preduzeće koje traži radnike.

Koledži i univerziteti predstavljaju glavne izvore regrutovanja kandidata za pojedina preduzeća. U zavisnosti od nastavnog programa fakulteta, preduzeća mogu da pronađu studente koji će im biti odlični radnici u firmi, naročito oni koji su pokazali uspeh tokom studija. Ovakav vid regrutovanja može biti skup za preduzeće zato što se uglavnom studentima plaća stipendija, a oni nakon nekoliko godina mogu da napuste preduzeće.

Sajmovi zapošljavanja su jeftinija metoda regrutovanja. Naime, organizacije se prijavljuju na sajmove zapošljavanja gde mogu da svim zainteresovanim kandidatima predstave opis posla, kao i karakteristike koje bi kandidat trebao da poseduje. Ukoliko neko od prisutnih prepozna da bi bio dobar radnik na takvom radnom mestu i odgovaraju mu uslovi koje nudi preduzeće može da se prijavi.

Regrutovanje putem interneta pruža mnoge povoljnosti kako onima koji traže posao tako i onima koji ga nude. Internet, kao i u svim drugim oblastima, ima rastuću ulogu u procesu regrutovanja. Pozitivna strana je svakako niska cena ovog vida regrutovanja, kao i mogućnost regrutovanja velikog broja kandidata. Nedostaci su što proizvodi veliki broj nekvalifikovanih kandidata.

Još jedan od popularnih metoda regrutovanja je i **regrutovanje bivših zaposlenih**, on se obično primenjuje u uslužnim preduzećima, kao što su hoteli koji imaju sezonski karakter. Ovaj metod je jeftin i efikasan jer organizacija već ima sve potrebne podatke o svim zaposlenima i njihovim sposobnostima, a i oni su već obučeni za posao koji treba da obavljaju.⁴³

⁴³ Čerović, S., (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.121.

3. SELEKCIJA

Selekcija predstavlja jedno od najvažnijih područja u procesu upravljanja ljudskim resursima, njome se zapravo biraju oni najkvalitetniji kandidati koji su sposobni, ambiciozni, iskusni, perspektivni ljudi. Koliko je važan proces selekcije govori činjenica da od uspešno obavljene selekcije zavise sve druge radnje i aktivnosti u preduzeću, odnosno sve aktivnosti koje slede selekciju u sistemu u upravljanja ljudskim resursima. Selektovanjem se prave grupe znanja, veština i sposobnosti koje nose pojedinci i teži onome što kandidat može da uradi i želi da uradi sa onim što treba organizaciji. Međutim, organizacija koja vrši selekciju mora imati u vidu da kandidat ne može uvek jasno da izrazi šta zaista može i želi da uradi za organizaciju. Zbog toga se može desiti da pojedinac ne može da odgovori zahtevima opisa posla i dolazi do odbijanja kandidata ili pogrešnog zapošljavanja.⁴⁴

3.1. Definisanje pojma selekcije

Selekcija se definiše kao izbor osobe koja će najbolje odgovoriti slobodnom radnom mestu. A to znači da se u procesu selekcije raznim načinima odabira identifikuju upravo oni pojedinci koji poseduju kvalifikacije koje su idealne za obavljanje određenog posla.⁴⁵

Selekcija kandidata je jedan od osnovnih zadataka menadžera ljudskih resursa. Od kvaliteta obavljene selekcije zavisi koliko će biti stručni zaposleni u organizaciji, pa samim tim i celokupan uspeh organizacije. Loše odrađena selekcija ne samo da će doneti pogrešan kadar, već i ogromne troškove organizaciji.

Selekcija ima dva cilja, a to su: prognoziranje i maksimiziranje radne uspešnosti kandidata i izbegavanje i minimiziranje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata. Izbor

⁴⁴ Čerović, S., (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 123 i 124.

⁴⁵ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 113.

kvalitetnih kandidata imaće pozitivan, a izbor nekvalitetnih negativan uticaj na poslovanje organizacije. Uticaji selekcije mogu biti materijalni i nematerijalni. Materijalni se odražavaju na funkcionisanje i troškove organizacije, a nematerijalni na zadovoljstvo zaposlenih, međuljudske odnose, discipline, motivaciju i slično.⁴⁶

Selekcija kadrova je jedno od najvažnijih, ako ne i najvažnija, faza upravljanja ljudskim resursima. Treba joj pristupiti stratejski naročito zbog toga što je tržište kvalitetne radne snage sve konkurentnije, a troškovi pogrešnog selektovanja su sve veći.

3.2. Proces selekcije

Sa posebnom pažnjom se mora pristupiti procesu selekcije čime se dokazuje hipoteza rada po kojoj bi kvalitetna selekcija trebala da doprinese zapošljavanju kvalifikovanih kadrova

Proces selekcije se sastoji od osam koraka:⁴⁷

1. Početna provera je prvi korak u procesu selekcije i predstavlja inicijalnu proveru potencijalnih kandidata. U ovoj fazi se vrši eliminisanje kandidata na osnovu opisa i specifikacije posla. Ova faza uglavnom pokaže ako kandidat nema dovoljno iskustva ili odgovarajuće obrazovanje za obavljanje posla na upražnjenom radnom mestu.
2. Kompletiranje prijavnog formulara sledi nakon početne provere. To je formular koji obično sastavlja organizacija, uglavnom je veoma kratak i popunjava ga kandidat. Sadrži pitanja koja se odnose na osnovne podatke o kandidatu: ime i prezime, adresa i broj telefona. Ovaj formular mora biti svojeručno potpisan, čime kandidat odgovara za istinitost podataka koje je naveo u formularu.

⁴⁶ Kulić, Ž., (2005), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, str. 166, 169.

⁴⁷ Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 115, 116.

3. Testiranje koristi preko 60% organizacija u procesu selekcije. Ovaj metod daje veoma korisne podatke neophodne za predviđanje uspešnosti potencijalnog kandidata u obavljanju posla.
4. Intervjuisanje kandidata organizacija radi sa onim aplikantima koji su prošli početnu proveru. Intervjuisanje kandidata obavlja menadžer za ljudske resurse, linijski menadžer, menadžer višeg nivoa, potencijalni supervizor pa čak i budući kolega, a nekada to rade i više ljudi. Cilj intervjuja je da se otkriju karakteristike i veštine kandidata koje nije bilo moguće otkriti u samom testu ili kroz prijavni formular. Karakteristike koje treba da se otkriju su motivacija, vrednosti, sposobnost rada pod pritiskom, stavovi, sposobnost kandidata da se prilagodi kulturi organizacije.
5. Preliminarna ponuda posla sledi nakon što je aplikant prošao sve navedene korake selekcije. Ovu ponudu najčešće upućuje menadžer za ljudske resurse, a odnosi se na to da ukoliko sve ostale faze selekcionog postupka budu u redu preliminarna ponuda postaće zvanična ponuda posla.
6. Provera biografskih podataka ima za cilj da verifikuje i potvrdi da su podaci navedeni u prijavi tačni i validni.
7. Lekarski i fizički pregled je predviđen da bi se utvrdilo da li fizičko stanje kandidata odgovara zahtevima određenog posla i uglavnom se koristi za fizičke poslove.
8. Ponuda posla je završna faza u kojoj se kandidati koji su prošli sve navedene faze selekcije smatraju kvalifikovanim da prime ponudu za posao. Ovu ponudu obično prezentuje menadžer ljudskih resursa, mada odluku donosi menadžer departmana u kome se nalazi upražnjeno radno mesto.

3.3. Metode i instrumenti procene kandidata

Procena kandidata se vrši u cilju predviđanja buduće radne uspešnosti kandidata. Zbog toga menadžeri ljudskih resursa moraju dobro da poznaju sve metode i instrumente procene kandidata. Moraju da adekvatno izaberu odgovarajuću metodu kojom će se

služiti u procesu selekcije i da naprave sklad između zahteva posla i sposobnosti kandidata da taj posao obavljaju. Menadžerima su na raspolaganju brojne metode za procenu kandidata.

Svi metodi selekcije kao i instrumenti procene kandidata, mogu se podeliti u dve velike grupe, a to su:⁴⁸

- Standardni – konvencionalni i
- Alternativni – nekonvencionalni.

Konvencionalni metodi su: prijava na oglas, prijava za posao, biografija kandidata, diploma i drugi dokazi o obrazovanju, preporuke, psihološki testovi, intervju, testovi uzorka posla, probni rad, situacioni testovi, zdravstveni pregledi.

Nekonvencionalni metodi su: poligrafska ispitivanja, grafološka ispitivanja, testiranje na drogu, astrologija i drugi.

Međutim, najčešće metode selekcije su formulari ,testovi, intervju, provera biografije, preporuke i fizički izgled. Od vrste posla zavisi i koju metodu će organizacija izabrati.

1. Formulari su kao što smo već naveli početna faza selektovanja kandidata. Kao što je već ranije rečeno kandidati popunjavaju formular, odnosno odgovaraju na pitanja koja se odnose na osnovne informacije o samom kandidatu. Ime i prezime kandidata, adresa i broj telefona, podaci o školovanju, stručna sprema, dosadašnje radno iskustvo. Međutim ovi podaci nisu dovoljni za zapošljavanje kandidata, pa se mora pristupiti još nekoj od navedenih metoda.
2. Testovi koji se koriste u procesu selekcije su takozvani testovi sposobnosti, testovi ličnosti, online testovi, a ponovo sve u zavisnosti od potreba radnog mesta. Prilikom sastavljanja ovih testova mora se voditi računa jer od njih u mnogome zavisi izbor kandidata. Psihološki test je standardizovana metoda pomoću koje se izaziva određena aktivnost, a onda se odgovor na takav izazov meri i vrednuje, pa se individualni rezultati upoređuju sa ostalim odgovorima

48 Čerović,S.,(2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum,Beograd,str.128.

drugih kandidata u istoj situaciji. Postoje razne vrste testova kao što su testovi sposobnosti, testovi kreativnosti, testovi znanja, testovi ličnosti, testovi mehaničke sposobnosti.

3. Intervju je jedna od najpoznatijih i najčešćih metoda selekcije. Pod pojmom intervju se podrazumeva usmeni razgovor sa potencijalnim kandidatom koji ima za cilj da ispitivač dobije što više informacija od kandidata, da što više sazna o njemu, a da pri tom dozvoli i isptaniku da nešto sazna o organizaciji. Postoje tri vrste intervjuja, a to su: strukturirani, nestrukturirani i polustrukturiran intervju.

Strukturirani intervju je unapred pripremljen, koristi se grupa pitanja koja se postavljaju svim kandidatima. Nalik je na usmenom ispitivanju i nudi veliku pouzdanost i tačnost. *Nestrukturirani intervju* je slobodni intervju i podrazumeva razgovor sa kandidatom bez unapred pripremljenih pitanja. Pitanja koja će postaviti kandidatu intervjuista sam smišlja, a pri tom vodi računa o cilju koji treba da postigne. *Polustrukturirani intervju* se odnosi na delimično unapred pripremljena pitanja koja će se postavljati kandidatu ali intervjuista može da postavi i neka pitanja po svom nahođenju.

4. Provera biografije je neophodna kako bi se proverila tačnost informacija koje je kandidat dao o sebi, a odnose se na proveru stečenog obrazovanja, lične podatke, ispunjenost zakonskih uslova. Navedeni podaci se proveravaju kontaktiranjem nadležnih službi i ustanova ili korišćenjem baze podataka.
5. Preporuke su informacije koje o kandidatu daju njihovi prethodni poslodavci, a koje se odnose na mišljenje koje oni imaju o kandidatu, na vremenski period u kom su bili zaposleni kod njih, koliko je kandidat ambiciozan na poslu, zašto je napustio firmu i drugo.
6. Fizički izgled se odnosi na lekarski pregled kao potvrdu da je kandidat fizički sposoban da obavlja određene poslove, otkrivanje izvesnih fizičkih ograničenja, zaraznih bolesti. Ova metoda selekcije sa sprovodi samo u slučajevima kada opis radnog mesta zahteva fizički rad.

3.3.1. Značaj odabira pravog metoda selekcije

Na osnovu relevantnih informacija o kandidatima, koje organizacija dobija korišćenjem različitih metoda selekcije, predviđa se njihova buduća uspešnost u obavljanju posla, zato odabir pravog metoda selekcije ima ogroman značaj za menadžment ljudskih resursa jedne organizacije. To ukazuje na činjenicu da je jako teško doneti prave odluke o selekciji i da proces selekcije moraju sprovoditi kompetentni i dobro obučeni menadžeri.

Za koju će se metodu selekcije organizacija odlučiti zavisi od vrste posla za koji se traži adekvatan kandidat. Odabir prave metode selekcije, za organizaciju je jako značajan. Pre svega veliki su toškovi selekcije, a troškovi pogrešnog izbora kandidata u smislu neadekvatno obavljenog posla još veći što je u skladu sa jednom od hipoteza ovog rada. Smatramo da se akcenat treba staviti prvenstveno na karakterne osobine kandidata koje su urođene, pa tek onda na stečeno obrazovanje, iskustvo, veštine koje i ako baš ne poseduje kandidat će ih vremenom steći. Uspešno obavljena selekcija će, bez sumnje doneti organizaciji kandidata koji će efikasno i efektivno obavljati svoj posao, koji će organizaciji pomoći u ostvarivanju svojih ciljeva u skladu sa svim kriterijumima koje je donela sama organizacija. Pogrešna selekcija dovodi do odbijanja pravog kandidata koji bi uspešno obavljao posao ili do zapošljavanja pogrešnog koji ne bi očekivano doprineo organizaciji.

U globalnoj ekonomiji znanja, veštine, učenje, talenti i osobine koje zaposleni imaju postali su ključni, kako za zaposlene koji zahvaljujući svojim kompetencijama zarađuju za život, tako i za širi privredni rast.⁴⁹

⁴⁹Keely,B.,(2010), *Ljudski kapital, Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str.23.

3.3.2. Pouzdanost metoda selekcije

Dobar izbor metoda selekcije je od velikog značaja za preduzeće i njegovu dugoročnu uspešnost. Svaka od izbora metoda selekcije ima svoje prednosti i više ili manje je primenljiva pri zapošljavanju ljudi na određenim pozicijama. Razna istraživanja su pokazala koliko su pouzdane različite metode selekcije, odnosno sa koliko pouzdanosti se može predviđati buduća uspešnost odabranog kandidata. Smatramo da je kombinacija različitih metoda selekcije, zapravo najpouzdanija.⁵⁰

Kada treba doneti odluku o tome koju metodu selekcije upotrebiti, prvo treba krenuti od opisa posla i od toga kakva osoba treba da radi na tom radnom mestu kako bi uspešno zadovoljavala potrebe radnog mesta. Treba precizirati koje su to karakteristike, veštine, kvalifikacije i znanja neophodna. Izbor metoda selekcije zavisi i od budžeta organizacije koja sprovodi selekciju. Značajno je kombinovanje metoda selekcije čime se i dokazuje hipoteza rada po kojoj upravo kombinacija različitih metoda selekcije donosi zapošljavanje najboljih kandidata

⁵⁰http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=87&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi pregledano dana 05.12.14

4. STUDIJA SLUČAJA: PROCES REGRUTOVANJA I SELEKCIJE U USLUŽNIM DELATNOSTIMA

4.1. Uslužna delatnost

Prihvatajući savremeni koncept kvaliteta, kao način poslovanja uslužni sektor privređivanja, koji obuhvata saobraćaj, trgovinu, turizam, ugostiteljstvo, komunikacije, turističke agencije, inženjering, banke, osiguranje, finansije, upravljanje, dizajn i druge oblasti koje kao rezultat aktivnosti nemaju fizički opipljiv proizvod, u drugoj polovini XX veka doživljava ekspanziju. Time što se opredeljuje za kvalitet, a uz porast životnog standarda i povećanja dohodka po glavi stanovnika, razvoj i primenu novih tehnologija, pojava novih proizvoda koja povlači i pojavu novih usluga, ovaj sektor privređivanja danas ima dominantnu ulogu u međunarodnom privrednom razvoju. Ekspanzija uslužnog sektora se ogleda kroz konstantno povećanje uloge ovog sektora u :

- Međunarodnoj trgovini,
- Bruto proizvodu i
- Zaposlenosti.

U razvijenim zemljama udeo zaposlenosti u uslužnim delatnostima je 60% radno aktivnog stanovništva. Sve prognoze ukazuju da se očekuje nastavak trenda povećavanja uloge usluge u privredama razvijenih zemalja i u predstojećem periodu. Ova očekivanja su opravdana sve značajnijim uslužnim aktivnostima., a posebno onih koje se zasnivaju na primeni savremenih informacionih tehnologija.⁵¹

⁵¹ Barjaktarović,D.,(2013), *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum,Beograd,str.12,13.

4.2. Komparativna analiza regrutovanja u nekim uslužnim preduzećima u Srbiji

Pribavljanje ljudskog kapitala je postupak pridobijanja kvalitetnih kadrova u preduzeću. Od njega zavisi funkcionisanje organizacije i njen razvitak, budući da su upravo kadrovi nosioci svih aktivnosti koje se u njemu odvijaju.⁵²

Regrutovanje predstavlja proces kojim preduzeće obezbeđuje svoje ljudske resurse. Ovaj proces je usko povezan sa procesom izbora zaposlenih koji se odnosi na testiranje kandidata prema kriterijumima preduzeća i detaljnom opisu posla. Cilj aktivnosti regrutovanja je privlačenje i zadržavanje pravog zaposlenog za pravi posao unutar uslužne organizacije.⁵³

Procesu regrutovanja treba pristupiti kada neki radnik ode ili dođe do proširenja nekog posla. Ovaj proces ima dva izvora, a to su interni i eksterni izvori regrutovanja. Kom će izvoru regrutovanja preduzeće pristupiti zavisi od toga da li u preduzeću već postoji zaposleni koji bi mogao biti unapređen na novo, slobodno radno mesto, što ima svojih prednosti zato što on već poznaje kulturu preduzeća ili će morati pristupiti eksternom izvoru regrutovanja i privući nove kandidate koji se nalaze van firme. Eksterni izvor regrutovanja takođe ima prednosti u smislu novih ideja ali i mane u smislu što je skuplji u odnosu na interni izvor regrutovanja i donosi rizik prilikom zapošljavanja novog kandidata koji ne poznaje preduzeće i možda se neće uklpiti.

⁵² Vujić, V, (2008), *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str.153.

⁵³ <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/1.14.pdf> preuzeto dana 06.12.14

Tabela 3. Najčešći izvori regrutovanja po kategoriji posla u %⁵⁴

Izvor	Službenici	proivodnja/usluge	Stručnjaci	menadžer
Interno regrutovanje	94	87	89	95
Preporuke zaposlenih	87	84	77	64
Neposredne prijave	86	86	64	-
Oglašavanje	84	77	94	85
Državna služba zapošljavanja	66	68	-	-
Fakulteti	-	-	81	-
Agencija za regrutovanje	-	-	-	63
Privatne agencije za zapošljavanje	-	-	-	63

Izvor: Čerović,S.,(2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum,Beograd,str.113.

⁵⁴ Čerović,S.,(2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum,Beograd,str.113.

Slučajevi koji slede u daljem tekstu su opisani iz sopstvenih izvora autora.

Primer 1. Rekrutovanje u hotelu „Jezero“, na Borskom jezeru:

Rekrutovanje u hotelu „Jezero“ vrši menadžer određenog sektora hotela. Pristupa temeljnom utvrđivanju posla za koji je neophodan kadar, koji je to broj radnika koji je neophodan, opisu tog posla i kvalifikacije i karakteristike koje kandidati treba da poseduju. Prilikom zapošljavanja menadžer se prvo orijentiše na već postojeće radnike u hotelu i na to da li postoji neko ko zasluži svojim dosadašnjim radom da bude unapređen ili usavršavan kako bi prešao na novootvoreno radno mesto. Tako se na primer dešavalo da recepcionar dobije posao menadžera recepcije, a hostesa posao recepcije. Time se javlja slobodno radno mesto ali na nižim radnim mestima, za čije se popunjavanje koristi eksterni izvor regrutovanja kandidata. Ukoliko u internim izvorima ne postoji potencijalni kandidat za slobodno radno mesto, menadžer onda pristupa eksternom izvoru regrutovanja, tako što:

- Oglašava slobodno radno mesto u lokalnim novinama i na internetu preko sajtova (kao što je www.infostud.rs) ,
- Preuzima direktne prijave kandidata koji su i ranije donosili CV ili nakon objave oglasa.

Primer 2. Rekrutovanje kandidata u banci Intesa u Boru:

Banke kao i ostale uslužne delatnosti regrutovanje kadrova vrše onda kada se pojavi potreba da se popuni slobodno radno mesto. U banci Intesa u Boru do pojave slobodnog radnog mesta dolazi onda kada neko od zaposlenih ode u penziju, na trudničko bolovanje, otpuštanje zaposlenih zbog neadekvatnog obavljanja posla i slično. U skladu sa planiranim obimom poslovanja, fluktacijom zaposlenih ili eventualnim

smanjenjem broja zaposlenih dolazi do pojave slobodnog radnog mesta. U tom slučaju banka pristupa procesu regrutovanja kandidata tako što objavljuje javne konkurse ili koristi bazu podataka onih kandidata koji su se već prijavili za potencijalno radno mesto u banci, podnošenjem svog CV-a. Banka, kao i sve ostale uslužne delatnosti, prilikom regrutovanja kandidata želi da privuče one kandidate koji su kvalifikovani za rad u banci i koji poseduju karakteristike koje odgovaraju već ustaljenoj kulturi banke. Regrutovanje kandidata obavlja direktor banke Intesa u Boru, koji ima zadatak da odabere kandidata, koristeći uglavnom eksterne izvore regrutovanja, da izabere metode, tehnike i instrumente kojima će se služiti prilikom procene znanja i veština prijavljenih kandidata koje moraju biti u skladu sa znanjima i veštinama koje su neophodne da bi se efikasno obavljao posao na upražnjenom radnom mestu. Objavljivanje slobodnog radnog mesta u banci vrši se oglašavanjem uglavnom na sajtovima koji su za to predviđeni, a takođe regrutovanje kandidata se vrši po preporuci zaposlenih. Osnovni cilj je da se privuče dovoljan broj kandidata da bi se mogao izabrati najbolji.

Primer 3. Regrutovanje kandidata u resoranu „RTB Klub“ u Brestovačkoj banji:

U restoranu „RTB Klub“ regrutovanje kandidata vrši menadžer restorana. Regrutovanje se vrši onda kada se ukaže slobodno radno mesto koje nastaje odlaskom zaposlenog, otpuštanjem ili nekim drugim razlogom. Menadžer prvo pristupa sagledavanju već postojećih radnika koji bi mogli da napreduju, pa ukoliko se ukaže slobodno mesto na primer šefa kuhinje, a glavni kuvar je do sada zadovoljio sve potrebe svog radnog mesta u kuhinji i pokazao se kao dobar radnik biće unapređen u šefa kuhinjskog bloka. Na njegovo mesto će doći neko od uspešnih kuvara koga može da preporuči i sam glavni kuvar, a onda će se tražiti adekvatan i kvalifikovan kuvar za novonastalo slobodno radno mesto. Eksterno regrutovanje na primer kuvara uglavnom se vrši po preporuci zaposlenih, zato što se vode politikom da će prijatelj dugogodišnjeg radnika u restoranu „RTB Klub“, postati dobar radnik i prijatelj restorana.

4.3. Komparativna analiza selekcije

Selekcija kandidata predstavlja veliki izazov za preduzeće zbog toga što pronalaženje, privlačenje i zadržavanje talentovanih ljudi nije lak posao. Mora se uzeti u obzir da ljudi sa kojima radimo mogu biti uzrok uspeha preduzeća ali i velikih neuspeha, iz tog razloga proces selekcije se ne može obavljati na brzinu, bez napora, znanja i troškova. Izazov odabira prave osobe je još veći ako se uzme u obzir odnos ponude i tražnje na tržištu. Iskustva pokazuju da se za samo jedno novootvoreno radno mesto prijavljuje na stotine kandidata. Selekcija kandidata predstavlja nastavak procesa regrutovanja, a osnovne smernice za proces selekcije dobijaju se iz analize posla i ocene performansi, a istovremeno predstavlja osnov orijentacije, obuke i razvoja. Svakoј selekciji prethodi detaljna analiza radnog mesta, na osnovu kojih se definišu potrebne karakteristike i kvalifikacije potencijalnih kandidata. Nakon toga potrebno je prikupiti podatke o kandidatima. Za postupak selekcije se mogu angažovati agencije za zapošljavanje ili se selekcija realizuje u okviru preduzeća.⁵⁵

Primer 4. Selekcija kandidata u hotelu „Jezero“ na Borskom jezeru:

Selekciju ljudskih resursa u hotelu „Jezero“ vrši menadžer koji je zadužen za sektor u kome se javila potreba za novim zaposlenima. Menadžer vodi računa o obrazovanju, iskustvu, veštinama kandidata, a zavisno od radnog mesta i komunikacione sposobnosti, prijatan izgled i ponašanje.

Selekcija se vrši upotrebom sledećih metoda:

- Prijava za posao uz CV i preporuke,
- Intervju,
- Testiranje,
- Ponuda posla.

⁵⁵ Pavlović, Lj., (2011), *Selekcija ljudskih resursa i uvođenje u posao*, Unija poslodavac Srbije, Beograd, str.10,11,17. preuzeto sa <http://www.poslodavci.org.rs/aktivnosti/clanci/selekcija-ljudskih-resursa-i-uvodjenje-u-posao?id=75> dana 06.12.14

Kada se kandidati prijave za slobodno radno mesto vrši se intervjuisanje kandidata od strane menadžera, na osnovu dobijenih informacija iz priložene dokumentacije i stavaranja uvida o karakteristikama kandidata kroz razgovor, sužava se broj potencijalnih radnika. Oni najbolji kandidati po proceni menadžera koji zadovoljavaju kriterijume, ostaju u hotelu na probni rad koji uglavnom traje petnaestak dana. Nakon testiranja, onom kandidatu koji se najbolje pokazao dostavlja se ponuda posla.

Primer 5. Selekcija u banci Intesa u Boru:

Banka Intesa selektuje kandidate tako što:

- Prikuplja prijave,
- Koristi podatke iz već postojeće baze podataka,
- Sprovodi testiranje i intervjuisanje kandidata,
- Vršiti proveru podataka.

Potencijalni kandidat prvo popunjava kratak formular u kom ostavlja svoje lične podatke i svojeručni potpis koji predaje zajedno sa biografijom (cv). Na osnovu tih dokumenata direktor koji selektuje kandidate ima uvid u osnovne podatke kandidata kao i o stečenom obrazovanju i prethodno radno iskustvo. Na osnovu opštih podataka se već sužava krug potencijalnih kandidata. One kandidate koji su prošli prvi korak banka poziva na testiranje. Testiranje se sprovodi kako bi se bliže upoznali sa kandidatom njegovim ponašanjem i učinkom na budućem radnom mestu. Takođe može da sprovede testove znanja i ličnosti. Oni kandidati koji prođu ovo testiranje pozivaju se na intervju sa direktorom. Kandidatima se postavlja niz pitanja koja se odnose prvo na pitanja o kandidatu, zatim pitanja o poslu, pitanja o svom obrazovanju, pitanja za kraj koje može i kandidat da postavi u vezi posla ako ga nešto interesuje. Nakon intervjuisanja kandidata banka sužava krug i vrši izbor kandidata koji se najbolje pokazao na svim testiranjima. Kandidatu se saopštava da je primljen na posao za koji je konkurisao i sledi uvođenje kandidata u posao i upoznavanje sa bankom, svojim zaduženjima i kodeksom ponašanja.

Primer 6. Selekcija u restoranu „RTB Klub“ u Brestovačkoj banji:

Selekciju kandidata u ovom restoranu vrši menadžer restorana koji intervjuiše i proverava sve prijavljene kandidate. Prilikom izbora kandidata pažnju posvećuje njihovom obrazovanju, radnom iskustvu i veštinama. Metode selekcije kojima se menadžer služi su:

- Proverava prijave za posao, biografije, preporuke i
- Vršiti intervjuisanje kandidata.

U procesu intervjuisanja prikupljaju se podaci o kandidatima, testira se njihova sposobnost komuniciranja (što je važno za konobare), utvrđuje se sposobnost adekvatnog obavljanja posla. Kada se suzi izbor kandidata i ostane samo par onih najboljih prelazi se na fazu testiranja kandidata odnosno probnog rada. Oni kandidati koji pokažu da apsolutno zadovoljavaju kriterijume restorana ostaju da rade u njemu.

Primer 7. Rekrutovanje i selekcija kandidata u hotelu “Hilton Doha”:

Hotel Hilton Doha nalazi se u Katarskom glavnom gradu i jedan je od najekskluzivnijih hotela u svetu. Zbog svoje veličine i obima posla menadžeri koji su zaduženi za ljudske resurse konstantno su u potrazi za novim kandidatima koji bi radeli u hotelu na svim sektorima hotelijerstva. Rekrutovanje i selekciju kandidata vrše kombinovanjem raznih metoda. Na sajtu hotela mogu se prijaviti svi zainteresovani kandidati koji bi želeli da rade u tom hotelu. Prijava se vrši tako što kandidati popunjavaju formular koji su menadžeri objavili na sajtu. U formularu se traže odgovori na pitanja koja se odnose na osnovne podatke o kandidatu ime i prezime, adresa, stečeno obrazovanje, stečeno iskustvo, fotografija kandidata, CV, pitanja o poznavanju engleskog jezika koje se odnose na ocenu za koju kandidat misli da zna da piše, čita i govori engleski jezik kao i pozicija za koju se kandidat prijavljuje. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske resurse u hotelu vrše pregled ovih prijava i kontaktiraju kandidate prvo telefonom, a onda zakazuju intervju koji vrše putem skypa. Takođe opredeljuju se i za angažovanje agencija za zapošljavanje koje se na primer nalaze u našoj zemlji, koje objavljuju oglase za posao u hotelu na sajtovima koji su predviđeni za to. Kandidati se prijavljuju putem

oglasa, ostavljaju svoju biografiju, a agent koji radi za agenciju kontaktira kandidate telefonom, postavi im par pitanja i na engleskom jeziku, pa ukoliko agent smatra da potencijalni kandidat ima predispozicije za rad u hotelu i zadovoljava poznavanje jezika poziva ga na intervju koji se obavlja direktno sa menadžerima hotela koji dolaze u Srbiju kako bi lično intervjuisali kandidate. Menadžeri raznih sektora u hotelu na kojima su potrebni novi radnici vrše intervjuisanje potencijalnih kandidata. Intervju je uglavnom polustrukturiran, postavljaju par pitanja koja su unapred pripremljena i ondode se na osnovne podatke o kandidatu, zatim koja su očekivanja kandidata od hotela, koja je očekivana plata ali uglavnom insistiraju na to da kandidat pita sve što ga interesuje o hotelu, uslovima rada i životu u Dohi. Nakon završenog intervju saopštavaju kandidatima da svoj CV sa fotografijom pošalju na njihov mail i da će im rezultati intervju biti nakndano saopšteni putem maila. Kada se menadžeri vrate na svoje radno mesto vrše detaljnu analizu svih kandidata koji su prošli kroz intervju i angažuju one za koje smatraju da će biti dobri radnici u hotelu.

5. ULOGA STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA U KREIRANJU ORGANIZACIJE VISOKIH PERFORMANSI

Menadžment je sposobnost da se utiče na zaposlene da oslobode svoje moći i potencijale u svrhu interesa organizacije. Više interese čini ono što je najbolje za sve one koji su uključeni u procese koje organizacija sprovodi. Zapravo, menadžment predstavlja proces ostvarivanja vrednih rezultata, uz poštovanje, brigu i pravedno tretiranje svojih zaposlenih, a u svrhu njihove dobrobiti.⁵⁶

Menadžment je neophodan u svim vrstama i na svim nivoima organizacija, kao i u svim sektorima, bez obzira na lokalnu pripadnost te organizacije. Menadžment je zapravo odgovoran za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje na različite načine, a u skladu sa menadžerskom pozicijom, znanjem, veštinama sa kojima raspolaže. To nas dovodi do zaključka da je menadžment apsolutno neophodan kako bi organizacija uopšte obavljala svoju delatnost.

Postoje i drugi aspekti pojmovnog definisanja menadžmenta od kojih se može poći. Teorijski i praktično posmatrano, značajna je podela menadžmenta na:⁵⁷

-strategijski menadžment i

-operativni menadžment.

Do početka 1970-ih nije se pravila razlika između strategijskog i operativnog menadžmenta koji zajedno čine opšti menadžment. Strategijski menadžment je odgovornost generalnog ili top menadžmenta, a suština operativnog menadžmenta svodi na efektivnost u poslovanju.⁵⁸

⁵⁶ Blanchard, K., (2010), *Rukovođenje na višoj razini, Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb, str.19.

⁵⁷ Lončarević, R., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.8.

⁵⁸ Mašić, B. i saradnici, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 30 i 31.

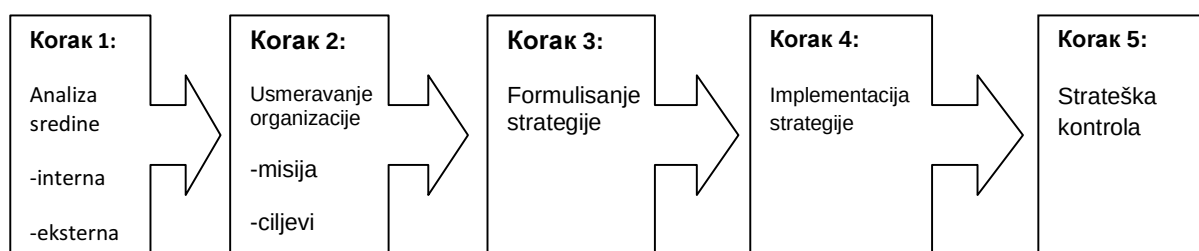
Zapravo, zadatak strateškog menadžmenta jeste da omogući organizaciji da na vreme reaguje na promene u okruženju, a aktivnosti strateškog menadžmenta su uspostavljanje odnosa između organizacije i njenog okruženja.

Strateški menadžment se bavi kreiranjem strateške pozicije, a ona treba da obezbedi što duže poslovanje organizacije, a operativni menadžment se bavi iskorišćavanjem trenutne strateške pozicije za ostvarivanje operativnih ciljeva.

Autori Certo i Peter na strateški menadžment gledaju kao na kontinuirani i interaktivni proces, koji uključuje sledeće stavke: ⁵⁹

- analizu sredine,
- usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
- formulisanje strategije,
- implementaciju strategije,
- stratešku kontrolu.

Slika 1. – Glavni koraci u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: Samuel C. Certo and J. Paul Peter, (1991) : Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw – Hill, str.14.

⁵⁹ Mašić, B. i saradnici, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 30 i 31.

U procesu strategijskog menadžmenta postoji nekoliko koraka koji se slede, prvi se odnosi na strategijsku, situacionu analizu internih i eksternih faktora sredine organizacije. Drugi korak jeste (re)formulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i razvojnih ciljeva. Logičan dalji korak je strategijski izbor, odnosno formulisanje strategija (generisanje, vrednovanje, selekcija). Četvrti i peti korak čini implementacija, odnosno sprovođenje strategija u život organizacije i strategijska kontrola. Svi ovi koraci čine jedan kontinuirani, obuhvatni i interaktivni proces čiji je osnovni cilj održavanje organizacije potpuno podesnom da odgovori promenama i izazovima iz njene sredine.⁶⁰

Strategijske inicijative predstavljaju pomoć organizaciji da ostvari ciljne rezultate predviđene strategijskim planom.

Operativni menadžment se odnosi na aktivnosti za stvaranje robe i usluga putem transformacije inputa u outpute. Takve aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji nazivaju se operacije ili operativni menadžment nezavisno od toga da li je krajnji proizvod roba ili usluge.⁶¹

Operativni menadžment se bavi dizajniranjem, isporučivanjem, popravljanjem proizvoda i usluga za svoje kupce ili klijente. Da bi organizacije efikasno poslovala, sve operativne aktivnosti moraju biti podržane strategijom. Postoje četiri aktivnosti operativnog menadžmenta, a to su: strategija, dizajn, isporuka i poboljšanja. Ove aktivnosti se moraju posmatrati kao međusobno povezani i međuzavisni elementi.

⁶⁰ Mašić, B.i saradnici, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.34

⁶¹ Bagarić, I., (2012), *Operativni menadžment, -skripta-*, Beograd, str. 6.

5.1. Organizacione strategije

Poslovanje jedne organizacije mora da se posmatra kao proces satisfakcije potrošača, a ne da bude usmereno isključivo na proizvodnju proizvoda i usluga. Strategija predstavlja plan akcija kompanije za ostvarivanje ciljeva.

Posao se može posmatrati kroz tri dimenzije: grupe potrošača, potrebe potrošača i tehnologije. Krajnji cilj identifikovanja poslovnih jedinica je razvoj posebnih strategija i dodela odgovarajućih sredstava.⁶²

Svaka poslovna jedinica mora definisati svoju misiju koja obuhvata formulisanje ciljeva, strategije, programa, uvođenje kao i povratne informacije i kontrolu.

U svakom poslu je neophodna strategija kako bi se ispunili zacrtani ciljevi.

Organizacione strategije se dele, prema nivoima organizacije, na:⁶³

1. korporativne strategije,
2. strategije na nivou privredne grane i
3. strategije na nivou direktne konkurencije.

Poslovna strategija ima za cilj da prvenstveno odredi na koji način da pristupi tržištu, zatim kako da iskoristi resurse kojima raspolaže i na kraju koju konkurentsku strategiju da upotrebi.

U promenljivoj i dinamičnoj sredini nije lako odrediti sve strategijske opcije. Izbor određene strategije treba da prati adekvatno pozicioniranje preduzeća u određenoj grani, kako bi preduzeće poslovalo profitabilno. Izabrana strategija treba da prati viziju i ciljeve preduzeća, da bude konzistentna sa organizacionom strukturom, raspoloživim resursima kao i sa sredinom u kojoj preduzeće posluje.

⁶² Kotler, P., Keller, K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 47.

⁶³ Mašić, B. i saradnici, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 186.

5.1.1. Korporativne strategije

Pod korporativnom strategijom se podrazumevaju organizacijske odnosno kompanijske smernice za budućnost, svrha i smisao postojanja, ambicije i resursi organizacije i to kako je ona interaktivno povezana sa okruženjem u kome posluje. Proštije rečeno, korporativna strategija identifikuje smisao i svrhu postojanja preduzeća, kao i kreiranje planova da se ta svrha i smisao ostvare. Korporativna strategija se definiše kao oblast poslovanja u kojoj se kompanija nalazi ili treba da bude. Kvalitetna korporativno-strategijska analiza resursa mora da ima spreman odgovor na niz različitih pitanja, među kojima su najvažnija ona korporativnog nivoa, odnosno pitanja individualnog biznisa.⁶⁴

Korporativna strategija predstavlja strategiju poslovanja u celini.

Strategija rasta je strategija korporativnog nivoa uz pomoć koje se povećava poslovanje na taj način što se širi broj proizvoda koji se nude ili se povećava učešće na tržištu. Ovom vrstom strategije može se povećati prihod, broj zaposlenih i druga kvantitativna merila.⁶⁵

Vrste korporativnih strategija su sledeće:⁶⁶

- **Strategija koncentracije**, koja svoje ciljeve realizuje obavljanjem jedne vrste poslovanja;
- **Strategija redukcije i/ili preorijentacije**, koja se primenjuje samo u kriznim situacijama i koja sadrži odrednice putem kojih se definiše relevantno prilagođavanje organizacije u cilju obezbeđenja njenog opstanka.
- **Strategija rasta**, koja se koristi za uspešno ostvarivanje razvojnih ciljeva korporacije.

⁶⁴ <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/3.16.pdf> pregledano dana 07. Maja 2014.god.

⁶⁵ Albijanić, M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.85.

⁶⁶ Mašić, B. i saradnici, (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 186

5.1.2. Strategije na nivou privredne grane

U privredi koja se oslanja na znanje, najznačajniji faktori su informacije, saznanja i veštine, one čine nešto nematerijalno što ima tržišnu vrednost. Osnovni zadatak ljudi je da svojim saznanjima i veštinama rešavaju probleme i time osiguraju kvalitet. Ključna stvar koja je neizbežna da bi kompanija informacionog doba uspela u svom poslu jeste ulaganje u obrazovanje i obuku zaposlenih, kao i upravljanje i korišćenje njihovog znanja.⁶⁷

U globalnoj ekonomiji znanja, veštine, učenje, talenti i osobine koje zaposleni imaju, postali su ključni, kako za zaposlene koji imaju za cilj da zarade za život tako i za širi privredni rast.⁶⁸

Karakteristike postindustrijske privrede su promene u domenu usluga koje su vezene za obrazovanje, administraciju, menadžment, marketing, bankarstvo i berzu, posredovanje, računovodstvo, distribuciju, popravke itd. Usluge su te koje povećavaju potrebu za profesionalizacijom. Obrazovanje na svim nivoima, a posebno visoko, postalo je ključno i u središtu pažnje. Znanje, doprinosi ličnom razvoju i postaje uslov za izbor posla i podizanje konkurentnosti kompanije i države.⁶⁹

Cilj jeste izbor strategije koja je najbolje prilagođena promenama u eksternom okruženju. Koraci pri izboru strategije su: odbrana, istraživanje, analiza, reagovanje. Najveći izazov privredne delatnosti jeste kako razumeti i upravljati vrednostima poslovne imovine u skladu sa okruženjem. Za kreiranje uspešne strategije potrebno je imati uvid u raspoložive privredne resurse, snage i slabosti, kao i pretnje i šanse iz okruženja.

⁶⁷ Albijanić, M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.24.

⁶⁸ Keely, B., (2010), *Ljudski kapital, Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str. 23.

⁶⁹ Albijanić, M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.26.

5.1.3. Strategije na nivou direktne konkurencije

Strategija preduzeća je plan za ostvarivanje jedinstvene pozicije preduzeća, odnosno ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Suština strategije jeste da se inovacije preduzeća pretvore u efektivnu strategiju i da se ostvare zamišljeni ciljevi. U osnovi današnjih preduzeća je sposobnost primene strategije, odnosno prelazak strategije u akciju. To nije lako ostvariti, naročito kod velikih preduzeća kod kojih postoji veliki razmak između onih koji donose strategiju i onih koji je sprovode u delo.

Direktni konkurenati koriste dva osnovna strateška poteza:

- Napad,
- Odgovor.

Za preduzeća nije dovoljno poznavati samo kupce već je neophodno da preduzeće stiče konkurentsku prednost tako što će oblikovati ponudu koja će zadovoljiti potrebe potencijalnog kupca bolje od konkurencije. Sadašnje vreme je period oštre konkurencije što za posledicu nameće preduzećima da poklanjaju isto toliko pažnje konkurentima koliko i svojim kupcima. Zbog toga je neophodna analiza konkurenata, a zatim formulisanje konkurentske strategije. Takođe, neophodno je stalno poređenje svojih proizvoda, cena, promocije sa sebi bliskim konkurentima. Na ovaj način se može doći do ostvarivanja prednosti u odnosu na konkurenciju.

Konkurencija, zapravo i predstavlja rivalstvo između preduzeća koja se obraćaju istoj grupi potrošača, svaka pokušavajući na svoj način da poveća prodaju, a samim tim i svoju dobit.

Konkurenti se dele u grupe koje slede različite strategije. Bliski konkurenti slede ista ciljna tržišta sa istom strategijom. Strategijsku grupu čini ona grupa preduzeća koje slede istu ili sličnu strategiju na ciljnom tržištu, one imaju iste karakteristike, ista znanja i imovinu.

Preduzeće bi trebalo da identifikuje strategijsku grupu u kojoj konkuriše. Ono mora stalno da prati strategije svojih konkurenata, jer ih oni mogu menjati tokom vremena. Pored toga, takođe treba da prati i analizira strategijske uloge tržišnog lidera i pratioca, kao i koju vrstu strategijske borbe koriste (napad, odbrana, povlačenje) itd.⁷⁰

5.2. Proces pripreme strategije

Strategijsko planiranje nastaje kao posledica potrebe menadžmenta da razmišlja strategijski. Preduzeće mora da analizira i proceni konkurentsku poziciju i da analizira grane u kojima će obavljati poslovnu aktivnost. Neophodno je izvršiti dinamičnu alokaciju izvora koja je zasnovana na potencijalu stvaranja vrednosti. Moraju se predvideti novi trendovi i pojave diskontinuiteta u privredi. Menadžment je u velikoj meri orijentisan na nova tržišta i proizvode. Akcenat se uglavnom stavlja na istraživačko razvojnu aktivnost, a veća pažnja se posvećuje na proćavanje potrošaća i konkurencije. Preduzeće mora da se u velikoj meri orijentiše kako na domaće, tako i na međunarodno tržište kao izvor ideja i mesto poslovnih aktivnosti.⁷¹

Svrha donošenja određene strategije je ostvarivanje superiornosti u odnosu na konkurenciju. Strategijski plan je smer za budućnost, cilj performensi i strategija. Strategija obuhvata tri aktivnosti: strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku promenu.

Prema Kaplanu i Nortonu formulisanje strategije ima šest faza, a to su: razvijanje strategije, planiranje strategije, usklađivanje organizacije i strategije, planiranje operacija, praćenje i ućenje, provera i prilagođavanje strategije.⁷²

⁷⁰ <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-10.pdf> pregledano dana 14. maja 2014.

⁷¹ Ćirović, M., (2009), *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.5.

⁷² Albijanić, M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 50.

Za pripremu strategije neophodno je proceniti snage i slabosti preduzeća, zatim sagledati pretnje i šanse iz okruženja. Treba sagledati distinktivne kompetencije, ključne sposobnosti i odrediti stratešku grupu. Sledeći korak je izbor alternative odnosno formulisanje strategije. Moraju se odrediti strateške referentne tačke. Takođe, važno je da preduzeće razvije ključne kompetencije.

6. ULOGA MARKETINGA U POSLOVANJU KOMPANIJE

Marketing je teško definisati jer je to pojam koji ima više značenja. Budući da se marketing primenjuje i izučava iz mnogobrojnih i različitih razloga, normalno je da ima više prihvaćenih definicija marketinga koje su prilagodljive istraživanju ili primeni marketinga. Dakle, ne postoji jedna opšteprihvaćena definicija marketinga.

Stara definicija marketinga doneta 1985.godine, data od strane Američkog udruženja za marketing (AMA), glasila je:

“Marketing je proces planiranja i sprovođenja koncepcija, cena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, da se kreira razmena koja zadovoljava potrebe pojedinca i organizacija.“

Nova definicija marketinga, takođe objavljena od strane Američke asocijacije za marketing, definiše marketing na sledeći način:

„Marketing je organizaciona funkcija i set procesa da se kreira, komunicira i isporučuje vrednost potrošačima i da se upravlja odnosima sa potrošačima na način da od toga ima korist i organizacija i njeni stakeholderi“

Kotler daje svoju definiciju i on vidi marketing na sledeći način „kao umetnost i nauku da se izabere pravi ciljni segment i pridobiju, zadrže i razviju potrošači kroz kreiranje, isporučivanje i komuniciranje superiorne vrednosti potrošačima.⁷³

Marketing se bavi identifikovanjem i zadovoljavanjem individualnih i društvenih potreba. Jedna od najkraćih definicija marketinga jeste profitabilno zadovoljavanje potreba kupaca. Postoji razlika između društvene i upravljačke definicije. Društvena definicija se odnosi na ulogu koju marketing ima u društvu. A upravljačka definicija, opisuje marketing kao umetnost prodaje proizvoda.

⁷³ Veljković, S., (2009), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.53 i 54.

Osnovni zadatak marketinga jeste da privuče i zadrži kupce, a da pri tome ostvari profit. Marketing je često presudan faktor za uspeh kompanije i uspešnu prodaju. Razlog tome jeste to što marketing stavlja fokus na kupce i njihove potrebe koje se menjaju.

Cilj marketinga je dugoročno zadovoljstvo kupca, a ne obmana i trikovi koji kratko traju.⁷⁴

Potreba za marketingom nastaje u uslovima kada su odnosi ponude i tražnje postali veoma kompleksni. Marketing je izraz težnje potrošača da svojim proizvodima zadovolji želje i potrebe kupaca. Mnoge firme karakteriše njihov fokus na postojećim proizvodima ili na internim operacijama kompanije. Kompanije koje su orjentisane na marketing u prvi plan stavljaju potrebe kupaca. Promene su uobičajena pojava, a sposobnost prilagođavanja smatra se neophodnom za opstanak. Kompanije koje pokreće tržište razumeju kriterijume kojima se rukovode kupci prilikom izbora između konkurentskih proizvođača, one investiraju u marketing istraživanja i prate promenena tržišta, novac potrošen na marketing smatraju investicijom, fleksibilno koriste pojavu novih šansi.

Marketing menadžment karakteriše sposobnost izbora ciljnih tržišta i pridobijanja, zadržavanja i povećanja broja kupaca putem stvaranja, isporuke i komuniciranja superiorne vrednosti za kupce. Ljudi koji se bave marketingom obavljaju plasman različitih oblasti robe, usluga, iskustva, ličnosti, događaja, imovine, informacije, ideje, organizacije, mesta.

6.1. Marketing koncept

Koncept marketinga prvi put se javlja sredinom 50-ih godina. Umesto usmerenosti organizacije na proizvodnju proizvoda koji bi se prodali, prelazi se na usmerenost na potrošače. Umesto da "lovi" potencijalne kupce, nov princip marketinga "neguje" svoje potrošače.⁷⁵

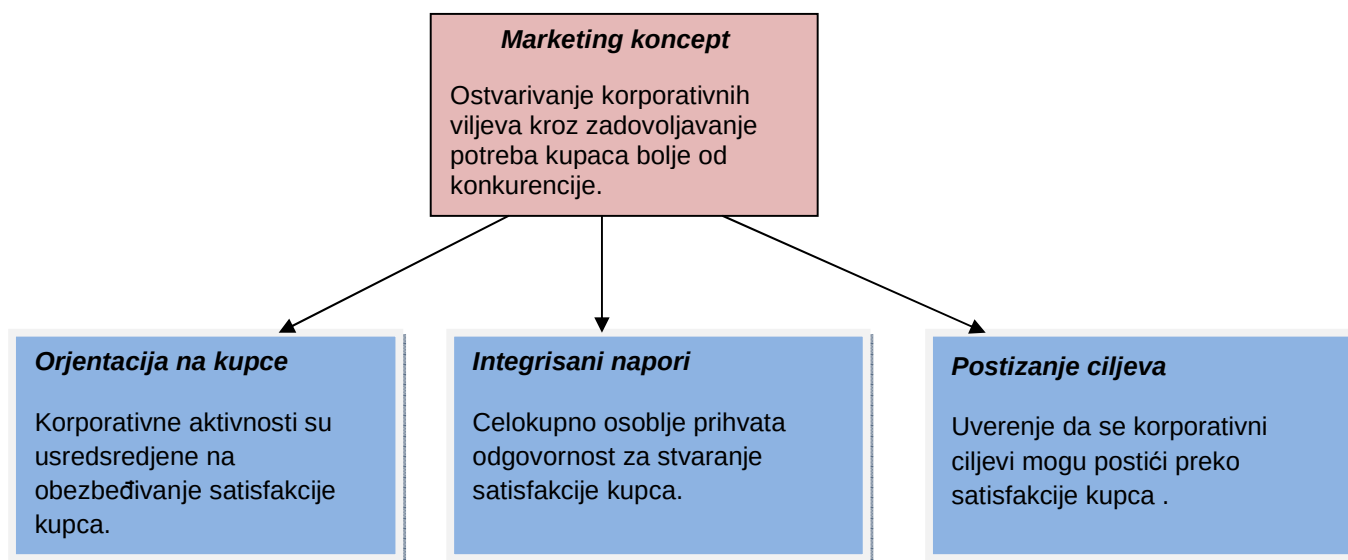
⁷⁴ Jobber,D.,Fahi,DŽ.,(2006),*Osnovi marketinga*,Univerzitet Singidunum,Beograd,str.3.

⁷⁵ Kotler,P.,Keller,K.L.,(2006),*Marketing menadžment*,Data status,Beograd, str.16.

Moderan tip marketing koncepta, izražava se kao model za ostvarivanje korporativnih ciljeva, a taj model se odnosi na zadovoljavanje potreba kupaca bolje nego što to radi konkurencija. Za primenu marketing koncepta moraju biti ispunjena tri uslova. Prvi uslov je da aktivnosti kompanije trebaju da budu usredsređene na obezbeđivanje zadovoljstva kupaca, a ne samo na proizvodnju proizvoda. Drugi je ostvarivanje zadovoljstva kupca koje počiva na integrisanim naporima. A kao treći uslov nameće se konstantna poteba da menadžment veruje u to da se korporativni ciljevi mogu ostvariti jedino preko zadovoljnih kupaca. Jedino tako se integrisani napori mogu i isplatiti.⁷⁶

Osnovni zadatak marketara je da razume želje, potrebe i zahteve ciljnog tržišta i da odgovori na te želje i potrebe kako bi privukao potrošače. Međutim on teško može da zadovolji želje i potrebe svakog kupca na tržištu. Ne voli svako iste proizvode i usluge. Zato marketar mora da podeli tržište na segmente i tako odluči koji segmenti su njegovo ciljno tržište.

Slika 2. Ključne komponente marketing koncepta



Izvor: Jobber,D.,Fahi,DŽ.,(2006), *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 4.

⁷⁶ Jobber,D.,Fahi,DŽ.,(2006),*Osnovi marketinga*,Univerzitet Singidunum,Beograd,str.3.

6.2. Marketing miks

Osnovna marketing aktivnost je upravljanje marketing miksom kompanije. Marketing miks se sastoji od četiri glavna elementa: proizvoda, cene, promocije i distribucije. Ova četiri P su četiri ključne oblasti donošenja odluka i predstavljaju najznačajniji aspekt primene marketing koncepta.

Proizvod: Izbor proizvoda/usluga i koristi koje treba ponuditi grupi kupaca poznat je pod nazivom „odluke o proizvodu“. Važan je razvoj novog proizvoda/usluge. Zbog napretka tehnologije, a i ukusa potrošača koji se menjaju, proizvodi zastarevaju i postaju slabiji u odnosu na one koje nudi konkurencija, pa ih kompanije moraju zameniti novim karakteristikama koje kupci sada cene. Odluke o proizvodu takođe uključuju i izbor imena brenda, garancije, pakovanja i usluga koje idu uz ponudu proizvoda.

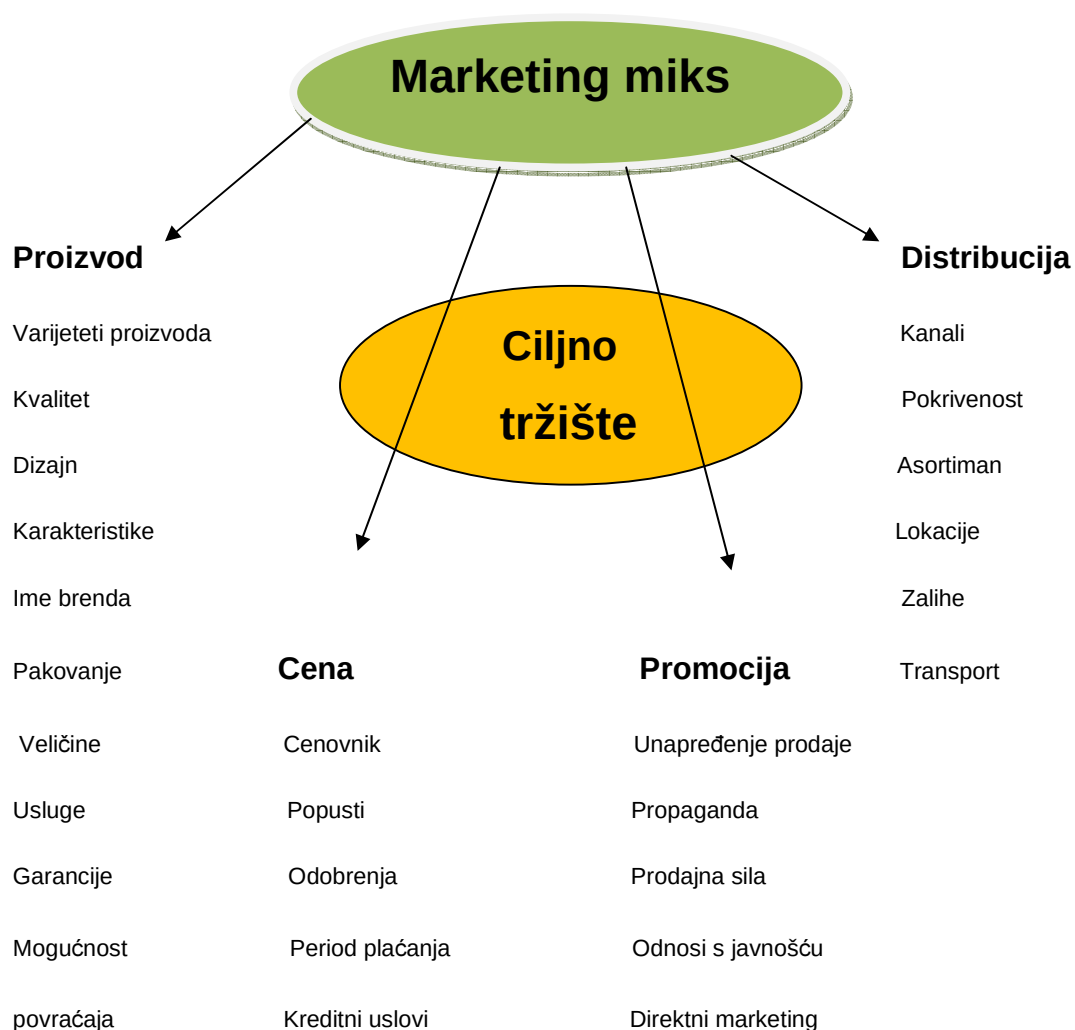
Cena je ključni element marketing miksa zbog toga što, ona zapravo predstavlja ono što preduzeće dobija za proizvod ili uslugu koju nudi. Ostali elementi marketing miksa predstavljaju troškove. Shodno tome, moraju se precizno i jasno postaviti ciljevi i metode formiranja cena, kao i faktori koji utiču na formiranje cena.

Promocija: Odluke o promociji proizvoda/usluga uslovljava promotivni miks, odnosno: oglašavanje, lična prodaja, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, direktni marketing i Internet marketing. Ovim sredstvima se ciljna grupa porošača upoznaje sa proizvodom ili uslugom koja se nudi, kao i koristima koje ona ima za kupce. Internet sve više postaje glavni oblik promocije.

Distribucija se odnosi na one odluke koje su vezene za distribucione kanale koji će biti korišćeni, kao i za njihov menadžment, lokaciju, metode transporta i zalihe koje treba održavati. Cilj je da se omogući dostupnost proizvoda i usluga u odgovarajućoj meri, u pravo vreme i na pravom mestu. Distribucione kanale čine maloprodavci ili veleprodavci koji vrše transport robe i usluga do krajnjeg potrošača.⁷⁷

⁷⁷ Jobber, D., Fahri, Dž., (2006), *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 10.11 i 12.

Slika 3. Četiri P komponente marketing miksa:



Izvor: Kotler, P., Keller, K. L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 19

Kao što se vidi u priloženoj slici (gore), četiri komponente marketing miksa su: proizvod, cena, promocija i distribucija. One predstavljaju ciljno tržište, odnosno osnovu primene marketing koncepta. Četiri P su zapravo raspoloživa sredstva za uticaj na kupce. Sa aspekta potrošača svako marketing sredstvo treba da mu pruži korist.

7. ULOGA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA U POSLOVANJU KOMPANIJE

Finansijski izveštaji su prikaz finansijskog položaja privrednog subjekta i njegovih finansijskih performansi. Ovi izveštaji su posledica poslovnih promena koje je privredni subjekat obavio.

Cilj postojanja finansijskih izveštaja je pružanje informacija o finansijskom položaju, uspešnosti poslovanja privrednog subjekta i tokovima gotovine, koji je od koristi velikom broju finansijskih korisnika prilikom donošenja svojih ekonomskih odluka. U finansijskim izveštajima se prikazuju informacije o rezultatima rukovodstva privrednog subjekta koje je ostvarilo u upravljanju poverenim sredstvima.

Finansijski izveštaji pružaju informacije o:

- sredstvima privrednog subjekta,
- njegovim obavezama,
- sopstvenom kapitalu privrednog subjekta,
- njegovim prihodima i rashodima, uključujući dobitke i gubitke,
- doprinosu kapitalu od strane vlasnika kapitala i raspodele vlasnicima kapitala po osnovu njihovog vlasništva u kapitalu,
- tokovima gotovine privrednog subjekta.⁷⁸

Ovi izveštaji predstavljaju vrednosni prikaz uticaja promena na finansijsku strukturu, uspešnost poslovanja i promene na novčanim tokovima jednog privrednog društva. Stoga, finansijski izveštaji predstavljaju osnovu finansijske analize.⁷⁹

⁷⁸ Petrović, Z., (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.39. dostupno na www.singipedija.com pregledano dana 15. Maja 2014.

⁷⁹ Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V., (2013) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.15.

Ove informacije pomažu korisnicima finansijskih izveštaja da predvide buduće tokove gotovine, a naročito njihovu dinamiku i izvesnost.

Finansije podrazumevaju predviđanje budžeta i prodaje kako bi se planirali troškovi, vremenska dinamika i rad u vezi sa poslovnim akcijama.

Odnos troškova i prodaje treba analizirati u finansijskom okviru da bi se utvrdilo kako i gde to kompanija zarađuje novac. Mogu se otkriti profitabilne strategije van povećanja prodaje zahvaljujući finansijskoj analizi. Menadžment sve više koristi upravo finansijsku analizu da identifikuje faktore koji utiču na stopu prinosa na sopstvena sredstva.⁸⁰

Dublja finansijska analiza daje korist kompanijama tako što uz pomoć nje mere profitabilnost svojih proizvoda, segmenata, kanala prodaje, narudžbi. Takve dobijene informacije pomažu menadžmentu da utvrdi da li treba da proširi, smanji ili čak potpuno eliminiše neke proizvode ili aktivnosti.

Republika Srbija koristi sledeće komponente okvira za finansijsko izveštavanje:⁸¹

- 1) Zakonska regulativa iz oblasti računovodstva i revizije,
- 2) Profesionalna regulativa iz oblasti računovodstva i revizije,
- 3) Interna računovodstvena regulativa.

Na sastavljanje finansijskih izveštaja veliki uticaj imaju poreski propisi kao što su porez na dobit, porez na dohodak, porez na imovinu i dr.

Međunarodni standard finansijskog izveštavanja se primenjuje na sastavljanje i prikazivanje finansijskih izveštaja opšte namene privrednih subjekata. Ovaj standard usvaja, ukida i donosi odluke o izmenama finansijskih izveštaja.

⁸⁰ Kotler, P., Keller, K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 121.

⁸¹ Petrović, Z., (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.6. dostupno na www.singipedija.com pregledano dana 11. Aprila 2014.

Standardi se bave:

1. prikazivanjem i vrednovanjem stavki u finansijskim izveštajima,
2. prikazivanjima i obelodanjivanjima u vezi sa stavkama finansijskih izveštaja i samim finansijskim izveštajima.

Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja je konceptualni računovodstveni okvir kojim se utvrđuju koncepti koji prethode pripremi i prikazivanju finansijskih izveštaja namenjenih eksternim korisnicima.⁸²

Ovi standardi se ne primenjuju na beznačajne stavke. Značajnost stavki iz svog delokruga određuje svaki standard ponaosob.

Osnovni cilj finansijskog izveštavanja jeste zaštita interesa investitora. Podizanje kvaliteta ovih izveštaja je uslov za fer konkurenciju na finansijskim tržištima i obezbeđivanje sigurnosti investitora i poverioca. Ipak kvalitet finansijskih izveštaja uslovljen je, pre svega, stručnošću kako računovođa tako i menadžera organizacija.

Cilj finansijskog izveštavanja je da onima koji su zainteresovani za poslovanje preduzeća pruži relevantne informacije. Finansijski izveštaji su ključni izvor informacija naročito za akcionare, davaoce kapitala kao što su kreditori i poverioci, poslovni partneri, država i njene agencije, zaposleni. Zainteresovani, o ostvarenim efektima poslovanja mogu saznati čitanjem i analiziranjem seta finansijskih izveštaja i to izveštaja o finansijskom položaju, uspehu, novčanim tokovima, promenama na kapitalu, kao i napomena uz finansijske izveštaje.⁸³

Prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja moraju se poštovati odredbe svih zakona i propisa, a naročito onih koji imaju uticaja na finansijske izveštaje kao što su Zakon o privrednim društvima, Zakon o obligacionim odnosima itd.⁸⁴

⁸² <http://predmet.singidunum.ac.rs/mod/folder/view.php?id=607>

⁸³ http://horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2011_1/6_Malinic_Savic.pdf pregledano dana 11.04.2014.

⁸⁴ Petrović, Z., (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.8. dostupno na www.singipedija.com pregledano dana 15. Maja 2014.

U finansijskim izveštajima se uglavnom prikazuju: godišnji izveštaji rukovodstva, komentari rukovodstva, mišljenja revizora i drugo.

Prema Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja skup finansijskih izveštaja se sastoji od:⁸⁵

- izveštaj finansijskom položaju / bilansa stanja /,
- izveštaj o ostvarenim rezultatima / bilansa uspeha /,
- izveštaj o tokovima gotovine,
- zveštaja o promenama na kapitalu i
- napomena.

⁸⁵ Petrović, Z., (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.15. dostupno na www.singipedija.com pregledano dana 15. Maja 2014.

ZAKLJUČAK

Kako bi se dokazala osnovna pretpostavka ovog rada, a to je uloga koju menadžment ljudskih resursa ima u implementaciji poslovne strategije i ostvarivanju strateških ciljeva organizacije, uz konstantno vrednovanje ljudi, kao svog najvrednijeg resursa izvršeno je istraživanje literature kako domaćih tako i stranih autora iz ove oblasti.

Kako je kroz teorijsko razmatranje analizirano, može se zaključiti da su sledeće hipoteze tačne i potvrđene. Najvažnija je ta da ljudski resursi imaju veoma važnu ulogu u imlementaciji poslovne strategije, zato se sa posebnom pažnjom pristupa odabiru zaposlenih kadrova, ulaže se u njihovo usavršavanje i na kraju nagrađuje njihov rad. Postoji konstantna povezanost između stretegijskog menadžmenta i ljudskih resursa prilikom odabira adekvatne poslovne strategije koja će dovesti do konkurentske prednosti. Takođe treba napomenuti i značaj strategijskog menadžmenta koji treba da omogući organizaciji da na vreme uoči promene u okruženju i kod konkurencije i da na te promene brzo i efikasno reaguje. Da bi organizacija efikasno poslovala i sve operativne aktivnosti moraju biti podržane strategijom. Važno je istaći i ulogu koju marketing ima u preduzeću jer je osnovni zadatak marketinga da privuče, ali još važnije zadrži svoje kupce i na taj način ostvari profit.

Posebne hipoteze ukazuju na to da savremene organizacije koje se bave pružanjem različitih usluga moraju zaposliti kadrove koji će se prilagoditi potrebama svojih potrošača. Zaposleni putem komunikacije sa potrošačima prodaju svoje usluge, a zadovoljstvo potrošača uslovljeno je kvalitetnim i stručnim osobljem organizacije koja pruža usluge. Sa posebnom pažnjom se mora pristupiti procesu regrutovanja i selekcije kako bi se angažovalo kfalifikovano osoblje za rad i komunikaciju sa potrošačima. Pažljivo planiranje regrutovanja i selekcije kandidata zahteva određena finansijska sredstva, ali pogrešno zapošljavanje donosi mnogo veće troškove organizaciji.

Na osnovu naučnog istraživanja metoda regrutovanja i selekcije došli smo do zaključka da je kombinovanje različitih metoda selekcije najpouzdanije i donosi kvalifikovane kandidate sa kojima je zagarantovan uspeh organizacije. U jednom od poglavlja

prikazano je istraživanje koje se odnosi na različite načine procesa regrutovanja i selekcije koje koriste različite uslužne organizacije. Prikazani su procesi zapošljavanja kandidata u različitim sektorima ugostiteljstva (hoteli i restorani) i u banci kao jednoj od vidova uslužnih delatnosti koje pružaju neopipljive proizvode i usluge. Takođe, dat je primer jedne velike uslužne organizacije (hotel "Hilton Doha") kako bi se ukazalo na način na koji njihovi menadžeri zapošljavaju kadrove.

U svakoj od uslužnih organizacija, najvažnija je pravilna odluka o angažovanju zaposlenog koji će uspešno obavljati posao. Uz pomoć takvih kadrova, organizacija će ostvariti zagarantovan uspeh u poslovanju i ostvariti svoje ciljeve.

Cilj ovog rada bio je da se ukaže na značaj koji kvalitetni kadrovi imaju u preduzeću i samim tim njihova uloga u implementaciji poslovne strategije, a pored toga i neophodnost stvaranja strategije koja će stvoriti konkurentsku prednost u savremenom ekonomskom poslovanju, kao i ostvarivanje vrhunskih poslovnih rezultata.

Ukazano je na značaj koji menadžment ljudskih resursa ima u organizaciji, koliko i šta treba da uloži u svoje zaposlene kroz njihovo učenje, obuku, regrutovanje da bi oni najkvalitetniji ostali u organizaciji i doneli joj efektivno i efikasno poslovanje. Pametnim upravljanjem potencijalom zaposlenih, njihovim znanjima, veštinama i sposobnostima, savremeni menadžment ljudskih resursa omogućava preduzeću da ostvari svoje ciljeve.

U svakoj organizaciji, najvažnija je pravilna odluka o angažovanju zaposlenog koji će uspešno obavljati posao i takve zaposlene treba zaslužno nagraditi. Uz pomoć takvih kadrova i prave poslovne strategije uspeh preduzeća je zagarantovan.

LITERATURA:

1. Albijanić, M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
2. Bagarić, I., (2012), *Operativni menadžment –skripta-*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
3. Barjaktarović, D., (2013), *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
4. Blanchard, K., (2010), *Rukovođenje na višoj razini, Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb.
5. Bogićević, B., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
6. Čerović, S., (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
7. Ćirović, M., (2009), *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
8. Damjanović, P., Suša, B., Škunica, D., Milenković, S., Ristić, Ž., (20012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil d.o.o., Beograd.
9. Dessler, G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
10. Đorđević, Boljanović, J., Pavić, S.Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
11. Harman, C., Brelade, S., (2000), *Knowledge Management and the Role of HR* Prentice-Hall.
12. Ječmenica, D., Barjaktarović, L., (2011), *Planiranje ljudskih resursa, Spin '11. VIII skup privrednika naučnika, Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020.*, zbornik radova, Beograd
13. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd.
14. Jobber, D., Fahy, J., (2006), *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
15. Keely, B., (2010), *Ljudski kapital, Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija.
16. Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V., (2013), *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
17. Kotler, P., Keller, K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Bograd.
18. Kulić, Ž., (2005), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa Beograd.
19. Lončarević, R., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
20. Mašić, B., Đorđević, Boljanović, J., (2005), *Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentske vrednosti u novoj ekonomiji*, Megatrend Journal.
21. Mašić, B., (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
22. Miljević, M., (2007), *Metodologija naučnog rada –skripta-*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale.
23. Pavlović, Lj., (2011), *Selekcija ljudskih resursa, Uvođenje u posao*, Unija poslodavac Srbije, Beograd.
24. Petrović, Z., (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

25. Suša, B., (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books d.o.o., Novi Sad.
26. Veljković, S., (2009), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
27. Vesić, D., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd

Elektronski izvori:

1. <http://hr.utk.edu/performance-evaluation>
2. <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/3.16.pdf>
3. <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-10.pdf>
4. Petrović, Z., (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.39. dostupno na www.singipedija.com.
5. <http://predmet.singidunum.ac.rs/mod/folder/view.php?id=607>
6. http://horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2011_1/6_Malinic_Savic.pdf
7. <http://www.mojtim.com/hr-saveti>
8. <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/1,14pdf>
9. <http://www.poslodavci.org.rs>

