



**UNIVERZITET SINGIDUNUM
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**STRATEGIJE I PRAKSE
MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA:
Studija slučaja - hotel Aman Sveti Stefan**

Mentor:
Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:
Bojan Šašović
Broj indeksa: 400064/2012

Beograd, 2014.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1. Predmet i polazište istraživanja.....	4
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja	4
1.3. Ciljevi istraživanja	5
1.4. Hipoteze istraživanja.....	5
1.5. Metode istraživanja	6
1.6. Struktura rada	7
2. UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	9
2.1. Nastanak i razvoj menadžmenta ljudskih resursa	9
2.2. Pojam menadžmenta ljudskih resursa	10
2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa.....	12
3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	15
3.1. Strategije ljudskih resursa - orijentisane ka ljudima	17
3.2. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u formulisanju i primeni organizacione strategije	19
3.3. Vrste strategija - uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa u sprovođenju strategija i stvaranju strategijske konkurentske prednosti.....	23
3.4. Povezanost menadžmenta ljudskih resursa sa ključnim upravljačkim konceptima	29
3.4.1. Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja	29
3.4.2. Menadžment ljudskih resursa i menadžment odnosa sa kupcima	32
3.4.3. Menadžment ljudskih resursa i marketing menadžment	41
4. PROCES MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	47
4.1. Planiranje ljudskih resursa	48
4.2. Rekrutovanje.....	52
4.2.1. Izvori regrutovanja	53
4.2.2. Metode regrutovanja.....	54
4.3. Selekcija.....	57
4.3.1. Koraci u procesu selekcije	58

4.3.2. Metode selekcije	59
4.4. Obuka i razvoj	63
4.4.1. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih	64
4.4.2. Obuka i razvoj zaposlenih u organizaciji	65
4.5. Razvoj karijere	70
4.6. Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade	72
4.6.1. Faze u procesu procene radnog učinka zaposlenih.....	74
4.6.2. Metode procene učinka	75
4.7. Kompenzacije i beneficije.....	77
4.7.1. Kompenzacije - sistem nagrađivanja u organizaciji	77
4.7.2. Sistem zarada - materijalne kompenzacije i stimulacije	80
4.7.2.1. Direktni oblici zarade	80
4.7.2.2. Indirektni oblici zarade - beneficije i pogodnosti	83
4.7.3. Nematerijalne kompenzacije i strategije motivacije.....	84
5. STUDIJA SLUČAJA – MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELU AMAN SVETI STEFAN	87
5.1. O kompaniji Amanresorts.....	87
5.2. Aman filozofija.....	88
5.3. Upoznavanje sa hotelom Aman Sveti Stefan	89
5.3.1. Organizaciona struktura.....	91
5.3.2. Vizija, misija i vrednosti.....	92
5.3.3. Očekivanja od organizacije i zaposlenih	92
5.4. Proces menadžmenta ljudskih resursa u hotelu Aman Sveti Stefan	94
5.5. Marketing filozofija hotela Aman Sveti Stefan	105
6. ZAKLJUČAK	113
7. LITERATURA.....	116

1. UVOD

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Savremena preduzeća koja nastoje ostvariti održivu konkurentsku prednost, shvataju važnost zaposlenih i njihovog doprinosa u ostvarivanju ciljeva preduzeća. Ljudi u preduzeću se više ne mogu posmatrati kao trošak, već isključivo kao investicija i ključni resurs za ostvarivanje uspeha na globalnom i konkurentskom tržištu. Samim tim, upravljanje ljudskim resursima u današnjem poslovnom okruženju predstavlja ozbiljan izazov za svako preduzeće.

Predmet istraživanja našeg rada su strategije i prakse menadžmenta ljudskih resursa, koje predstavljaju ključne aktivnosti u upravljanju zaposlenima u savremenim organizacijama.

U istraživanju smo posebno naglasili strategijski aspekt menadžmenta ljudskih resursa, strategijsku komponentu funkcije ljudskih resursa i doprinosa koji ima u strategijskom menadžmentu i odlučivanju kod savremenih preduzeća. Novonastale promene koje su se desile u poslovanju savremenih preduzeća su nametnule potrebu promena i u menadžmentu ljudskih resursa, sve više naglašavajući njegovu ulogu i značaj za ostvarivanje strategijskih ciljeva.

Na osnovnu teorijskog razmatranja oblasti menadžmenta ljudskih resursa, došli smo do važnih saznanja koja predstavljaju polazište za prikazivanje i analizu same uloge i značaja koji menadžment ljudskih resursa ima u jednoj konkretnoj organizaciji.

Kao primer iz prakse smo uzeli hotel Aman Sveti Stefan, koji kroz efikasno upravljanje svojim ključnim resursom, odnosno zaposlenima, uspeva da ostvari i održi prednost u odnosu na samu konkurenciju i samim tim odgovori na sve složenije uslove poslovanja.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Kroz objašnjenje konkretnih politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa, odnosno strategija ljudskih resursa, predstavljen je značaj i uticaj koji zaposleni imaju za uspeh preduzeća, ako se njima na odgovarajući i kvalitetan način upravlja.

Istraživanje posebno dobija na aktuelnosti i značaju u današnjem globalnom poslovnom okruženju i periodu ozbiljnih previranja u privredi. Ono što razlikuje uspešna od neuspešnih preduzeća su ljudski resursi i sposobnost da se kao krucijalan resurs spoznaju i iskoriste, na način da doprinesu uspehu preduzeća.

U takvom okruženju, preduzeća sve više shvataju važnost ljudskih resursa kao izvora konkurentske prednosti i svoje napore usmeravaju ka upravljanju ljudskim resursima na što delotvorniji i učinkovitiji način.

U uslovima ogromne konkurentnosti na globalnom nivou, i u uslovima današnje ekonomije znanja, mnoge organizacije pribegavaju konstantnim promenama i adaptiranjima na novonastale okolnosti. Potrebe kupaca, odnosno klijenata se konstantno menjaju. Na te potrebe i izazove, organizacije moraju odgovoriti ako žele ostati konkurentne.

Upravo ovim radom ukazujemo na potrebu efikasnog i brižljivog upravljanja zaposlenima, od kojeg zavisi i uspeh organizacije na savremenom tržištu. Kroz primer hotela Aman Sveti Stefan smo prikazali značaj i ulogu menadžmenta ljudskih resursa u tržišnom uspehu samog hotela.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj našeg rada je prikazivanje značaja strategija i praksi menadžmenta ljudskih resursa, kako teorijski, tako i na praktičnom primeru, odnosno prikazivanje značaja efikasnog upravljanja ljudskim resursima za samu organizaciju i njen uspeh.

Naučni cilj rada jeste naučna analiza i opis svih politika i praksi, odnosno aktivnosti i strategija menadžmenta ljudskih resursa, kao i značaja povezanosti menadžmenta ljudskih resursa sa ključnim upravljačkim konceptima, i to sve radi prikazivanja uslova neophodnih za ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije.

Društveni cilj rada jeste da se ukaže na važnost upravljanja zaposlenima, kao najvažnijem resursu, odnosno da se pruže informacije i saznanja svima onima koji nastoje da se bave ovom važnom oblašću menadžmenta.

1.4. Hipoteze istraživanja

U proces istraživanja polazimo sa sledećom *osnovnom hipotezom* koja glasi: preduzeće koje svoje zaposlene posmatra kao najvredniji i najznačajniji resurs je sposobno ostvariti konkurentsku prednost uz pomoć ljudskih resursa, a samim tim i uspeh na složenom tržištu.

Posebne hipoteze istraživanja su:

1. Strategijski menadžment ljudskih resursa znači formulisanje i izvršavanje strategija, politika i praksi ljudskih resursa, koje stvaraju kompetencije i ponašanja zaposlenih, kompaniji potrebnih da bi postigla svoje strategijske ciljeve.
2. Efikasno i kvalitetno upravljanje ljudskim resursima omogućava istovremeno ostvarenje i sklad između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa.
3. Preduzeće koje svoje zaposlene nagrađuje prema znanju i veštinama koje prikazuju tokom obavljanja posla, koje razvija konkretne materijalne i nematerijalne strategije kompenzacije, sposobno je stvoriti značajan i efikasan sistem u motivaciji zaposlenih.
4. Organizacija koja kontinuirano ulaže u razvoj veština, sposobnosti i znanja svojih zaposlenih ima priliku i mogućnost da na pravi način zadovolji potrebe savremenog kupca.
5. Od sposobnosti da se efikasno sprovedu konkretne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelu Aman Sveti Stefan, zavisi i obezbeđivanje zaposlenih koji mogu na pravi način odgovoriti zahtevima specifičnih gostiju.

1.5. Metode istraživanja

Imajući u vidu složenost i specifičnost predmeta istraživanja, a kako bi zadovoljili *četiri osnovna konstitutivna metodološka principa ili postulata - objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost*¹, u master radu korišćene su sledeće metode:

- *Osnovne analitičke i sintetičke metode:* analiza, sinteza, apstrakcija, konkretizacija, specijalizacija (klasifikacija i dihotomija), generalizacija, dedukcija i indukcija;
- *Opštenaučne metode:* hipotetičko-deduktivna, komparativna, aksiomatska;
- *Metode i tehnike prikupljanja podataka:* analiza sadržaja dokumenata, posmatranje, studija slučaja.

¹ Miljević M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, str. 30.

1.6. Struktura rada

Struktura našeg rada je prikazana kroz sledeće tematske celine:

Prvi deo - Uvod - predstavlja uvodni deo u kojem smo izneli predmet i polazište našeg istraživanja, ukazali na značaj i aktuelnost istraživanja, definisali ciljeve istraživanja, postavili osnovnu i posebne hipoteze, nabrojali korišćene metode istraživanja i opisali strukturu rada.

Drugi deo - Uvod u menadžment ljudskih resursa - u ovom delu rada govorili smo o samom nastanku menadžmenta ljudskih i njegovoj evoluciji od personalnog menadžmenta do savremenog menadžmenta ljudskih resursa, koji se bazira na upravljanju ljudima u preduzeću na strateški i proaktivan način. Takođe, definisali smo pojam ljudskih resursa i pojam menadžmenta ljudskih resursa, a zatim i predstavili ciljeve menadžmenta ljudskih resursa.

Treći deo - Strateški menadžment ljudskih resursa - ovde smo objasnili i definisali strateški menadžment ljudskih resursa, a zatim i predstavili tri teoretska pristupa strateškom menadžmentu ljudskih resursa. U nastavku ovoga dela smo predstavili strategije ljudskih resursa, njihov značaj, i osnovni proces usklađivanja strategija ljudskih resursa sa poslovnom strategijom. Zatim smo prikazali ulogu menadžmenta ljudskih resursa u formulisanju i primeni strategije organizacije. Pored toga, prikazali smo i vrste strategija, značaj i ulogu koju MLJR ima pri sprovođenju strategija i stvaranju strateške konkurentske prednosti, kao i osnovne uloge funkcije ljudskih resursa u izgradnji konkurentske organizacije i klasifikaciju aktivnosti funkcije ljudskih resursa. Takođe, govorili smo o samom pojmu i značaju znanja u savremenim organizacijama, ističući zaposlene kao radnike znanja koji posluju u današnjoj poslovnoj ekonomiji, odnosno u ekonomiji znanja. Pored toga, definisali smo menadžment znanja i prikazali povezanost sa menadžmentom ljudskih resursa. Zatim smo definisali menadžment odnosa sa kupcima i predstavili povezanost između HRM i CRM koncepta, a posebno smo istakli stratešku dimenziju menadžmenta ljudskih resursa i predstavili ga kao menadžment talenata. Na kraju smo predstavili i povezanost menadžmenta ljudskih resursa sa još jednim važnim upravljačkim konceptom, tj. sa marketing menadžmentom.

Četvrti deo - Proces menadžmenta ljudskih resursa - u četvrtom delu rada smo govorili o aktivnostima ili praksama menadžmenta ljudskih resursa koje čine proces menadžmenta ljudskih resursa. U skladu sa postizanjem ciljeva menadžmenta ljudskih resursa, potrebe odgovora na savremene uslove poslovanja, kao i postizanje i održavanje konkurentske prednosti organizacije, menadžment ljudskih resursa svoju delatnost razvija kroz nekoliko osnovnih faza ili aktivnosti, koje smo detaljno opisali u ovom delu rada, a to su *planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija, obuka i*

razvoj zaposlenih, razvoj karijere, ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade, kompenzacije i beneficije.

Peti deo - Menadžment ljudskih resursa u hotelu Aman Sveti Stefan (studija slučaja) - u ovom delu rada smo govorili o kompaniji Amanresorts, predstavili Aman filozofiju, upoznali se sa hotelom Aman Sveti Stefan. Takođe, prikazali smo organizacionu strukturu hotela, njegovu viziju, misiju i vrednosti, a zatim predstavili očekivanja koja se traže od organizacije i od zaposlenih. Detaljno smo opisali proces menadžmenta ljudskih resursa u hotelu Aman Sveti Stefan, a zatim predstavili njegovu marketing filozofiju, koja se bazira kako na znanju zaposlenih u hotelu, tako i na negovanju odnosa sa gostima.

Šesti deo - Zaključak - u ovom delu rada smo izneli zaključna razmatranja koja predstavljaju rezime našeg istraživanja i koja su u skladu sa postavljenim hipotezama iz uvodnog dela rada.

Sedmi deo - Literatura - u poslednjem delu rada smo naveli spisak autora čija je literatura korišćena prilikom izrade master rada.

2. UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

2.1. Nastanak i razvoj menadžmenta ljudskih resursa

Nastanak menadžmenta ljudskih resursa, odnosno personalnog menadžmenta, se vezuje za početak XX veka. Ono što je posebno interesantno u procesu razvoja discipline je činjenica da je to najpre bila profesija, koja je nastala u periodu trajanja I svetskog rata. U to vreme mnogi poznati univerziteti u SAD započinju sa organizovanjem specijalizovanih kurseva za obrazovanje ljudi zaposlenih na poslovima personalnog menadžmenta. Nastanak profesije personalnog menadžmenta neki američki istraživači vezuju za mnogo raniji period - XV vek i napuštanje feudalizma i tu fazu u razvoju često nazivaju preindustrijskom. Ipak, svi su saglasni u tome da je presudan uticaj na razvoj profesije imala industrijska revolucija, koja je dovela do razvoja tehnologije, otvaranja velikih fabrika i razvoja specijalizacije, sa značajnim efektima na zaposlenost.²

Kada govorimo o upravljanju ljudima kao pojmu, razlikujemo dve osnovne paradigme: *personalni menadžment* i *menadžment ljudskih resursa*. Sedamdesetih godina dvadesetog veka ustanovila se ideja personalnog menadžmenta koji je zaživeo u velikim organizacijama u skladu sa Tejlorovom organizacijom posla i naučnim menadžmentom. Ova funkcija pokrivala je oblast regrutovanja i selekcije, plaćanja, socijalne brige za radnike, poštovanje pravila tada, većinom, industrijskih organizacija i poslovanja, obuke zaposlenih, kao i regulisanja načina njihovog odlaska iz kompanije. Dakle, ovako postavljena funkcija upravljanja radnicima, svodila se na obavljanje administrativnih poslova i zadataka.³

U savremenom menadžmentu, krajem osamdesetih godina XX veka, pojam personalnog menadžmenta, odnosno personalnu ili kadrovsku funkciju, u teoriji i praksi, počinje da zamenjuje pojam „*menadžment ljudskih resursa*” - *Human Resource Management (HRM)*. Ovaj preobražaj nastao je pod velikim uticajem anglosaksonske literature i prakse, a označavao je novi pristup upravljačkoj funkciji i novoj naučnoj disciplini menadžmenta. Teoretičari i praktičari upravljanja ljudskim resursima nastojali su da se organizacije pomere sa birokratskog upravljanja kadrovima ka fleksibilnijem menadžmentu ljudskih resursa. To je podrazumevalo nov kvalitet u pristupu sagledavanju zaposlenih i njihovih potencijala, odnosno promenu ukupne poslovne

² Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 3.

³ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9.

filozofije u organizaciji. U prvi plan dolazi funkcija vođenja kao jedna od najznačajnijih menadžment funkcija.⁴

Ovaj način menadžerskog razmišljanja nastao je pod uticajem niza faktora, od gubitka vere u tradicionalnu masovnu proizvodnju, pa do uticaja novih tehnologija na radne procese. Menadžeri su postali svesni da će rapidni razvoj tehnologija u globalnom konkurentskom okruženju zahtevati kontinuirane organizacione promene, što implicira i potrebu za kontinuirano učenje i obuku zaposlenih. To je opet zahtevalo da i poslodavci imaju sposobnost da procene potrebe za obukama svojih zaposlenih i da ulažu potrebna sredstva u unapređenje svojih, ali i veština svojih zaposlenih. Sve navedeno je dovelo do jačanja veze između zaposlenih i poslodavaca. Došlo je do promene, ne samo posla radnika, nego i posla poslodavaca. Personalni menadžment više nije mogao da odgovori novonastalim uslovima. U konkurentskoj globalnoj ekonomiji, sa naprednom i stalno promenljivom tehnologijom i bolje edukovanom radnom snagom, nije više bilo dovoljno upravljati ljudima reaktivno i pasivno. Konkurentska prednost više ne dolazi isključivo od kapitalnih investicija, već od ljudskih resursa, kojima je neophodno upravljati proaktivno i stratejski, ukoliko organizacija želi da bude uspešna.⁵

Menadžment ljudskih resursa u prvi plan ističe proaktivnost u vezi rešavanja raznih pitanja, uz stratejski aspekt same organizacije gledano na duži rok. Važna karakteristika menadžmenta ljudskih resursa je davanje veće kontrole i autonomije zaposlenima, kao i fokus na timski rad.

U današnje vreme se sve više ističe, posebno od strane poslodavaca, ogroman značaj zaposlenih za uspeh same organizacije. Ulaganje u ljudske resurse neminovno postaje investicija koja će doneti profit organizaciji, a ne trošak. Praksa je pokazala da je težnja kod upravljanja ljudskim resursima to da se ostvari sve veća povezanost humanističkih i ekonomskih vrednosti, uz nastojanje da se fokus sve više u budućnosti stavlja na razvoj humanističkih vrednosti, što sigurno može da doprinese jačanju motivacije i posvećenosti zaposlenih u procesu rada.

2.2. Pojam menadžmenta ljudskih resursa

Ovde ćemo prvo naglasiti i objasniti kratko pojam „ljudski resurs”. Termin „**ljudski resurs**” govori o ljudima u organizacijama. Kada se menadžeri uključe u aktivnosti vezane za ljudski resurs, nastoje da olakšaju saradnju među ljudima kako bi ostvarili strategiju i planove organizacije. Značaj napora i aktivnosti menadžmenta ljudskih

⁴ Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 7.

⁵ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9-10

resursa proizilazi iz činjenice da su ljudi faktor koji je zajednički za sve organizacije: oni su kreatori organizacionih strategija.⁶

Ljudski resursi su najvažniji deo svake organizacije. Mnogi autori o ljudskim resursima govore kao o najvažnijem kapitalu svake kompanije, odnosno koriste izraz „ljudski kapital”.

Pod ***ljudskim resursima*** se podrazumevaju ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.⁷

Pojam „***menadžment ljudskih resursa***” ima više značenja.⁸

- naučna disciplina;
- menadžerska funkcija;
- posebna funkcija u preduzeću;
- specifična filozofija menadžmenta.

Menadžment ljudskih resursa se definiše kao strategijski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno, doprinose postizanju ciljeva.⁹

Menadžment ljudskih resursa se može definisati i kao upravljačka aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih.¹⁰

Proces upravljanja ljudima je veoma odgovoran, dinamičan, složen i višedimenzionalan. Menadžment ljudskih resursa treba da neutrališe negativne osobine zaposlenih a one pozitivne da prepozna, aktivira i usmeri na pravi način. Menadžeri žele da izvuku najbolje iz ljudi s kojima rade. Njihov cilj je sinergija.¹¹

⁶ Šušnjar G. Š., Zimanji V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, str. 7.

⁷ Bahtijarević-Siber F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, str.17.

⁸ Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 206.

⁹ Armstrong M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London, str. 8. ; preuzeto od Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.

¹⁰ Pržulj Ž. (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str.11.

¹¹ Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 26.

2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Uloga koju imaju organizacione celine za ljudske resurse najbolje se može objasniti postavljanjem glavnih ciljeva koje ova tela treba da dostignu u ime organizacije kao jedinice ili uz pomoć drugih odeljenja. Ta obaveza ispunjenja ciljeva stoji na menadžerima za ljudske resurse, od kojih i zavisi uspeh i efikasnost same organizacije. Temelj celokupne aktivnosti u oblasti ljudskih resursa predstavljaju četiri cilja.¹²

1. Ciljevi koji se odnose na zaposlene

Prvi zadatak menadžera ljudskih resursa jeste da obezbede, koliko god je moguće, da organizacija bude sačinjena od odgovarajućih ljudi, kako bi mogla da iskoristi ljudski resurs koji joj je potreban. To podrazumeva utvrđivanje organizacionih struktura, utvrđivanje tipova ugovora pod kojima će raditi različite grupe zaposlenih, odabir i razvoj lica koja treba da ispune svoju ulogu: pravih ljudi sa odgovarajućim sposobnostima koji će pružiti svoje usluge onda kada te usluge budu potrebne organizaciji.

2. Ciljevi koji se odnose na rad

Kada se dođe do željene radne snage, menadžeri ljudskih resursa moraju voditi računa o tome da pojedinci budu što više motivisani i posvećeni poslu, kako bi se maksimizovao njihov rad i njihova uloga. Stoga su bitni obuka i razvoj, kao i sistemi nagrađivanja, koji podstiču zalaganje radnika i usmeravaju ih na radne ciljeve. Da bi se postigli ciljevi u vezi sa radom, specijalisti za ljudske resurse treba da doprinesu disciplinovanju zaposlenih na efektivan i adekvatan način, i to onda kada se individualno ponašanje ili standardi rada ocene kao nezadovoljavajući.

3. Ciljevi koji se odnose na menadžment promena

Treći niz primarnih ciljeva u gotovo svakoj organizaciji odnosi se na ulogu koju organizaciona celina za ljudske resurse ima u efektivnom menadžmentu promena. Za većinu organizacija promena više ne nastaje kao posledica nekog spoljašnjeg faktora. Organizaciona celina za ljudske resurse može imati centralnu ulogu u ovom procesu. Ključne aktivnosti odnose se na angažovanje i razvoj ljudi sa neophodnom sposobnošću da budu vođe i pokreću proces promena, zapošljavanje agenata za promene koji utiču na prihvatanje promena i uspostavljanje sistema nagrađivanja, podupirući pri tom proces promena. Pravovremeno i efektivno uključivanje zaposlenih u ovaj proces je takođe od izuzetne važnosti.

¹² Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 6-7

4. *Administrativni ciljevi*

Četvrti tip ciljeva, u savremenom poslovnom okruženju jednako važan kao i ostali, ne odnosi se prvenstveno na postizanje konkurentne prednosti. Po prirodi je administrativan i usredsređen na postizanje ostalih tipova ciljeva. Neophodno je beležiti precizne i jasne podatke o svim zaposlenima ponaosob. Od posebne je važnosti i da se plaćanja obavljaju profesionalno i u skladu sa zakonom, sa preciziranim i jasno navedenim mesečnim isplatama za sve zaposlene. Takođe, treba uskladiti poreze i doprinose za socijalno i penziono osiguranje, kao i za bolovanja i porodiljsko odsustvo. Dodatni pravni zahtevi odnose se na praćenje zdravstvenog sistema i sistema zaštite na radu, kao i na sklapanje ugovora sa novim radnicima.

Da bi organizacija uspešno poslovala potrebna je saradnja i koordinacija svih zaposlenih. Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa je zapravo stvaranje i jačanje sinergije snaga organizacije, kao i poboljšanje koordinacije, odnosno ostvarenje uspeha i ciljeva organizacije uz pomoć ljudskih resursa. Ako je povećanje produktivnosti rada i učinka zaposlenih u organizaciji ostvareno na osnovu strategije same organizacije i na etički i društveno odgovoran način, onda se može reći da je menadžment ljudskih resursa efikasan i uspešan jer je ostvario osnovni cilj. Pored ostvarenja strategije i odbacivanja svih negativnih uticaja iz okruženja, veoma je važno ispuniti individualne, organizacione i društvene ciljeve.

*Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa se nastoji postići ostvarivanjem sledećih parcijalnih ciljeva:*¹³

- **Organizacioni cilj** - Treba usvojiti stanovište da je svrha menadžmenta ljudskih resursa poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije. Adekvatnim tretmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspešnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva organizacije. Uloga menadžmenta ljudskih resursa je pružanje pomoći drugim menadžerima i svim zaposlenima kako bi se ostvarili strateški, taktički i operativni ciljevi uz što racionalnije angažovanje resursa organizacije. Uticaj upravljanja ljudskim resursima na poslovanje, osim kroz instituciju upravnog odbora, izražava se i kroz aktivnosti i funkcije odeljenja za ljudske resurse.
- **Funkcionalni cilj** - Nivo doprinosa funkcije menadžmenta ljudskih resursa i veličina samog odeljenja za ljudske resurse mora biti u skladu sa potrebama organizacije, odnosno u funkciji ostvarenja ciljeva i realizacije organizacione strategije. Ako je menadžment ljudskih resursa na odgovarajući način

¹³ Šušnjar G. Š., Zimanji V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, str. 16-17

organizovan onda će i resursi organizacije biti iskorišćeni na pravi način. Zato je veoma važno vršiti kontinuiranu procenu efektivnosti preduzetih aktivnosti da bi se utvrdila i njihova opravdanost. Kao vidovi kontrole javljaju se tradicionalna budžetska ograničenja, i kontrole gde se vrši procena preduzetih aktivnosti u smislu njihovog doprinosa postizanju ciljeva organizacije. Ako neka od aktivnosti ne doprinosi ostvarenju bar jednog ili više ciljeva, onda resursi angažovani u okviru te aktivnosti trebaju biti preusmereni na druge aktivnosti. Zadatak menadžmenta ljudskih resursa je ostvarivanje saradnje i usaglašavanje interesa kako po vertikalnoj tako i po horizontalnoj dimenziji organizacione strukture.

- **Društveni cilj** - Zakonima i propisima država uređuje norme ponašanja u domenu radnih odnosa. Zakonski propisi i društvene norme se odnose na bezbednost i zaštitu na radu, polnu diskriminaciju, radno pravo, ekološke standarde, politiku oporezivanja zarada, obračun i isplatu zarada, kao i na druge oblasti koje su od opšteg državnog i društvenog interesa. Ovde se posebno naglašava etička i društvena odgovornost prema potrebama i izazovima društva i što je moguće jači otpor prema negativnim uticajima tih zahteva na same poslovne organizacije, i kao takvo predstavlja jedan od najznačajnijih ciljeva ne samo menadžmenta ljudskih resursa, nego i menadžmenta u celini. Nesposobnost organizacije da svoje resurse koristi u skladu sa društveno propisanim normama može izazvati neželjene reperkusije.
- **Lični cilj** - Neophodno je podržati i pomoći zaposlene u sticanju ugleda, postizanju ličnog uspeha, napredovanju u karijeri, dobijanju osećaja pripadnosti, kao i ekonomske stabilnosti, ako ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije. Lični ciljevi zaposlenih moraju biti ispunjeni da bi bili zadržani, zadovoljni i motivisani. U suprotnom, učinak i satisfakcija bi mogli opasti, a zaposleni bi mogli napustiti organizaciju.

Navedeni parcijalni ciljevi bi njihovim ostvarivanjem sigurno doprineli uspehu organizacije i doveli do ispunjenja osnovnog cilja koji je težnja menadžmenta ljudskih resursa. Parcijalni ciljevi se ne mogu uvek ispuniti u potpunosti, često su u raznim situacijama potrebni i određeni kompromisi. Njihov značaj ogleda se u tome što se uz pomoć njih može izvršiti provera ispravnosti odluka koje su donete od strane menadžmenta.

Menadžment ljudskih resursa će svakako imati velike zasluge za uspeh organizacije, ako se oni ciljevi koji su upravo oni postavili i kojima su rukovodili, u što većem broju ostvare. Jasno je da za ispunjenje postavljenih ciljeva organizacije ljudski resursi imaju odlučujuću ulogu i ogroman značaj. U svemu tome se ogleda posebnost ljudskih resursa koji sa svim svojim karakteristikama nemerljivo doprinose uspehu organizacije, ako se na pravi način njima upravlja.

3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Strategijski menadžment je proces, pristup reagovanju na konkurentske izazove s kojima se organizacija sreće. Cilj strategijskog menadžmenta u nekoj organizaciji je razmeštanje i raspoređivanje resursa na način koji će joj osigurati konkurentsku prednost.¹⁴

Strategijski menadžment ljudskih resursa znači formulisanje i izvršavanje politika i praksi ljudskih resursa koje stvaraju kompetencije i ponašanja zaposlenih, kompaniji potrebnih da bi postigla svoje strategijske ciljeve. Osnovni proces strategijskog menadžmenta ljudskih resursa je jednostavan. Prvo, treba odlučiti koji su strategijski ciljevi, onda identifikovati veštine i ponašanja zaposlenih za postizanje ovih zahtevanih ciljeva, i onda formulisati politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa koje će proizvesti ove zahtevane veštine i ponašanja zaposlenih.¹⁵

Savremeno poslovno okruženje nameće potrebu da se menadžeri ljudskih resursa obučavaju s ciljem identifikovanja raznih konkurentskih pitanja s kojima se sreće data organizacija vezano za ljudske resurse, kao i da razmišljaju strategijski da bi znali kako da odgovore i reaguju na određene izazove. Menadžment ljudskih resursa mora svojim aktivnostima podržati strategiju organizacije, da omogućiti ostvarivanje postavljenih ciljeva. Svojim delovanjem treba da doprinese uspostavljanju najbolje organizacione strukture koja je u skladu sa poslovnom strategijom, da se angažuju zaposleni sa potrebnim znanjima i veštinama, koje će se u kasnijem procesu razvijati.

Strategijski značaj i orijentacija menadžmenta ljudskih resursa multifaktorski deluje na podizanje konkurentske prednosti i pozicije preduzeća. U teoriji strategijskog menadžmenta već je opšte prihvaćeno da su znanja kojima raspolaže zaposleni najznačajniji resurs i ključni izvor konkurentske prednosti. Zašto je to tako? Konkurentski pritisak i okruženje nameće teškoću obezbeđivanja pozicije, a pozicija je srce strategije. Kako je zadržati, poboljšati? Odgovor je u - zadovoljnom kupcu. Iza zadovoljnog kupca stoji izbor onog rešenja (ponude) između mnogo ponuđenih (konkurencija), koje je rezultat uspešne kompilacije znanja iz više oblasti i nivoa, a koja nude najpoželjniji proizvod. Čovek - znanje - informacije su ključne tačke orijentacije modernog menadžmenta ljudskih resursa.¹⁶

¹⁴ Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 42.

¹⁵ Dessler G. (2012), *Fundamentals of human resource management*, Pearson, New Jersey, str. 88.

¹⁶ Đurović M. (2012), „Menadžment ljudskih resursa-strateški aspekt“, *Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol 17, No 62, str. 95.

Zaposleni moraju da budu jasno upoznati sa strategijskim planovima organizacije, da bi i znali i razumeli njihovu poziciju za strategiju organizacije. Takođe, veoma je važno postizanje zajedničke vizije između menadžera i zaposlenih da bi i sama strategija zaživela. Da bi se ostvarila konkurentska prednost neophodno je ulagati u ljude u organizaciji, a sam menadžment za ljudske resurse mora da podrži poslovnu strategiju i da u organizaciji bude isključivo strategijski partner.

Postoje tri teoretska pristupa strategijskom menadžmentu ljudskih resursa, a to su:¹⁷

1) **Univerzalni pristup** zasniva se na koncepciji menadžmenta ljudskih resursa kao „najbolje prakse“ (u cilju poboljšanja rada u organizaciji), baziran na četiri cilja politike ljudskih resursa koji moraju biti postignuti da bi se došlo do željenih organizacionih rezultata. Ti ciljevi su strateška integracija (MLJR je integrisan u strateško planiranje), posvećenost (zaposleni su deo organizacije što pokazuju odnosom prema učinku), fleksibilnost (struktura organizacije je prilagodljiva), kvalitet (visoko kvalitetni radnici obezbeđuju visok kvalitet robe i usluga).

2) **Pristup uklapanja ili mogućnosti** podrazumeva spoljašnje uklapanje (strategija ljudskih resursa se uklapa u zahteve poslovne strategije) i unutrašnje uklapanje (sve aktivnosti ljudskih resursa međusobno se uklapaju). Ovde je fokus na potrebi da se uskladi politika zapošljavanja i rada sa zahtevima poslovne strategije, i to zbog uspešnijeg poslovanja. Ovaj model prikazuje okvir u kome se selekcija, evaluacija, razvoj i nagrađivanje uzajamno podstiču u cilju produktivnosti zaposlenih. Teorijski pristup uklapanju ili mogućnosti mnogo je analiziran, istraživao, potvrđivan ili osporavan, ali bez obzira na kritike koje su iznošene ovaj model još uvek postoji.

3) **Pristup koji se zasniva na resursima** - zasniva se na vezi između unutrašnjih resursa, strategije i učinka. Ovde je fokus na kvalitet ljudskih resursa koji su dostupni organizaciji, i njihovu sposobnost da uče i da se adaptiraju brže od konkurenata na tržištu. Razvojem ljudskog kapitala obezbeđuje se konkurentska prednost. *Postoje četiri načina na koje ljudski resursi ostvaruju konkurentsku prednost:*

- *Resurs mora imati vrednost* - spajanjem kompetencije pojedinca sa zahtevima organizacije procenjuje se vrednost;
- *Neučestalost resursa* - poteškoće koje imaju organizacije u traganju za najboljim talentima;
- *Otežano imitiranje resursa* - nemogućnost konkurenata da kopiraju resurs;
- *Resurs treba da bude nezamenljiv* - ljudski resursi ne postaju dotrajali za razliku od tehnologije i mogu prelaziti sa jednog na drugo tržište.

¹⁷ Suša B. (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books d.o.o., Novi Sad, str. 42-46

Pristup koji se zasniva na resursima često je posvećen liderima. Odnos između ljudskog kapitala, prakse ljudskih resursa i konkurentske prednosti daje konceptualnu osnovu za ljudske resurse kao izvor konkurentske prednosti i kreiranja strateške sposobnosti.

Pool ljudskog kapitala (ključni zaposleni u organizaciji) se mora razvijati kroz prakse ljudskih resursa. Prakse ljudskih resursa moraju regrutovati i razvijati pool ljudskog resursa i stvarati čvrstu konkurentsku praksu u samoj organizaciji. U organizaciji takođe mora postojati sklad između interesa zaposlenih i interesa organizacije. Ovaj pristup predstavlja najdinamičniji pristup, koji najviše odgovara savremenim poslovnim zahtevima. Pristup zasnovan na ljudskim resursima omogućava učestvovanje ljudskih resursa i u formulisanju i u primeni strategije.

3.1. Strategije ljudskih resursa - orijentisane ka ljudima

Menadžeri koriste termin „**strategije ljudskih resursa**” da bi prikazali specifične funkcionalne politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa koje organizacije koriste da bi pomogle ostvarivanje svojih strategijskih ciljeva.

Mnogobrojne studije su pokazale da *strategije orijentisane ka ljudima*¹⁸, odnosno strategije ljudskih resursa, mogu da pomognu organizaciji u izgradnji održive konkurentske prednosti. Strategije orijentisane ka ljudima spadaju u funkcionalne strategije organizacije.

Takođe, studije su pokazale da strategije ljudskih resursa mogu da utiču na poslovne performanse, to jest određene prakse ljudskih resursa mogu pozitivno da utiču na poslovne performanse. **Visokoperformansne radne prakse** jesu one koje za rezultat imaju postizanje visokih individualnih i visokih organizacionih performansi. Navešćemo neke primere visokoperformansnih radnih praksi: *samoupravni radni timovi, grupe za (kontingentno) rešavanje problema, uslovno plaćanje, ankete za ispitivanje stavova zaposlenih, rotacija radnih mesta, programi menadžmenta totalnog kvaliteta, deljenje (prenošenje) informacija među zaposlenima, uvažavanje i sprovođenje predloga zaposlenih.*

Ove vrste praksi ljudskih resursa mogu da unaprede poslovna znanja, veštine i sposobnosti trenutnih i potencijalnih zaposlenih u organizaciji, da povećaju njihov stepen motivisanosti, smanje besposličarenje na poslu i doprinesu zadržavanju kvalitetnog osoblja, ujedno podstičući neradnike da napuste organizaciju.

Strategije ljudskih resursa jedne organizacije odražavaju njen stepen posvećenosti i način ophođenja prema svojim zaposlenima. Budući da su ljudi u okviru organizacije ti

¹⁸ Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, str. 179-181

koji obavljaju posao vezan za implementiranje ostalih strategija, strategije ljudskih resursa usko se usklađuju sa ovim ostalim strategijama sa ciljem da se obezbedi da se pravi broj ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama nalazi na pravom mestu, u pravo vreme i da se radna snaga organizacije efektivno i efikasno koristi.

*Osnovni proces usklađivanja strategija i akcija ljudskih resursa sa poslovnom strategijom zahteva četiri koraka.*¹⁹

- 1) **Formulisanje poslovne strategije** (Koji su strateški ciljevi poslovanja?) Cilj kompanije može da bude, na primer, proširenje poslovanja na nova tržišta i ponuda većeg i raznovrsnijeg broja usluga. To će svakako dovesti do promena u kompaniji, i potrebama za zaposlenima koji treba da pomognu da se proizvedu nove i visoko kvalitetne usluge i kompanija fokusira na nove mogućnosti i nastoji da ih ostvari.
- 2) **Identifikovanje zahteva za radnom snagom** (Koje kompetencije i ponašanja zaposlenih moraju da se obezbede od strane menadžmenta ljudskih resursa kako bi se omogućilo dostizanje poslovnih ciljeva?) Na primer, menadžeri ljudskih resursa zajedno sa glavnim menadžmentom shvataju i odlučuju da su im potrebni zaposleni koji su posvećeni, odgovorni, spremni da uče i stiču nova znanja ili fleksibilni, odnosno spremni da se pomeraju s jednog posla na drugi, ako se potrebe kompanije promene.
- 3) **Formulisanje politika i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa** (Koje strategije i prakse menadžmenta ljudskih resursa će obezbediti neophodne kompetencije i ponašanja?) Na primer, kompanija na osnovu ustanovljenih potreba za veštinama i sposobnostima zaposlenih, uviđa i odlučuje se da sprovede nove procese treninga, nove programe kompenzacija i beneficija, novi proces selekcije, itd. Na taj način smatra da će obezbediti zaposlene sa potrebnim znanjima i sposobnostima.
- 4) **Razviti detaljna merila da bi se ocenio učinak odeljenja za ljudske resurse** (Kako menadžment ljudskih resursa može da meri da li je to izvršavanje dobro za posao, u smislu stvaranja zahtevanih kompetencija i ponašanja zaposlenih?) Konkretna merila se koriste da bi se zapravo ocenilo u kojoj meri nove politike i aktivnosti zapravo obezbeđuju zahtevane veštine i kompetencije zaposlenih, i tako podržavaju ciljeve strateškog menadžmenta. Na primer, koliko nedelja treninga godišnje zaposleni dobijaju, itd.

Tajna privlačenja ljudi koje želite i trebate: uskladite vašu HR strategiju sa vašim poslovnim planom.²⁰ Navedeni osnovni proces usklađivanja strategija ljudskih resursa

¹⁹ Dessler G. (2012), *Fundamentals of human resource management*, Pearson, New Jersey, str. 93-94

sa poslovnom strategijom je u skladu sa posebnom hipotezom rada koja govori o značaju strategijskog menadžmenta ljudskih resursa za postizanje strategijskih ciljeva organizacije. Kroz formulisanje i izvršavanje strategija, politika i praksi ljudskih resursa, strategijski MLJR obezbeđuje kompetentne i sposobne zaposlene, organizaciji potrebne da bi postigla zacrtane strategijske ciljeve.

3.2. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u formulisanju i primeni organizacione strategije

Ovde ćemo zapravo objasniti proces strategijskog menadžmenta na nivou organizacije i ulogu menadžmenta ljudskih resursa u tome. Kao što smo već istakli, menadžment ljudskih resursa mora biti strategijski partner u tom procesu, odnosno treba uzeti učešće u formulisanju strategije organizacije, a zatim treba da razvija konkretne aktivnosti, politike i programe ljudskih resursa da bi na taj način pomogao u primeni strategije.

Strategijski menadžment uključuje u sebe strategijsko planiranje, kao svoj esencijalni deo (strategijska analiza i strategijski izbor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).²¹

Uobičajeno je zapravo da se proces strategijskog menadžmenta posmatra kao kontinuirani proces koji obuhvata analizu sredine, usmeravanje organizacije (misija i ciljevi), formulisanje strategije, implementaciju strategije i strategijsku kontrolu.²²

Proces strategijskog menadžmenta se sastoji od dve odvojene, ipak međusobno povezane (zavisne) faze, a to su **formulisanje strategije** i **primena strategije**. Organizacije su uočile da uspeh procesa strategijskog menadžmenta zavisi od opsega uključenosti funkcije ljudskih resursa. Pri strategijskom menadžmentu ljudskih resursa, funkcija ljudskih resursa se vezuje i za formulisanje i za primenu strategije.²³

U **formulisanju strategije** odlučuje se o strategijskom usmerenju i to kroz određivanje glavnih delova procesa strategijskog menadžmenta. Zatim, grupe za strategijsko planiranje stvaraju različite strategijske alternative, razmatraju i upoređuju potencijale tih strategija u pogledu ostvarenja ciljeva organizacije, kao i njene misije.

²⁰ <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html>, od ponedjeljka 24. februara 2014. god.

²¹ Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 31.

²² Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 100.

²³ Šušnjar G. Š., Zimanji V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, str. 60.

Sada želimo istaći **pet temeljnih delova procesa strategijskog menadžmenta** koji su značajni za formulisanje strategije. To su misija, ciljevi, spoljašnja analiza, unutrašnja analiza i strategijski izbor.²⁴

Prvi deo je **misija** organizacije. Misija pokazuje i opisuje kojim se potrošačima organizacija obraća, koje potrebe zadovoljava i koju tehnologiju koristi. Misija jedne organizacije vrlo često se poistovećuje s vizijom organizacije ili sa njenim vrednostima.

Ciljevi organizacije su zapravo ono što organizacija teži da ostvari u srednjoročnoj ili dugoročnoj budućnosti. Ciljevi pokazuju način na koji će se misija ostvariti.

Spoljašnja analiza se sastoji od ispitivanja poslovnog okruženja organizacije da bi se identifikovale strategijske šanse i opasnosti. Primeri za šanse su tržišta i klijenti koji se još uvek ne uslužuju, razne tehnološke prednosti koje mogu pomoći organizaciji, kao i izvori radne snage koji se uopšte nisu počeli koristiti. Opasnosti uključuju potencijalni manjak radne snage, pojava novih tržišnih konkurenata, itd. Organizacije se susreću sa mnogim šansama i opasnostima u spoljašnjem okruženju koje su povezane s ljudima. Osim što se organizacije takmiče za potrošače na tržištu, takmiče se i nadmeću za zaposlene. Menadžment ljudskih resursa mora da prati okolnosti u spoljašnjem okruženju ljudskih resursa, da obrati pažnju na šanse i opasnosti. Prvenstveno se misli na praćenje potencijalne radne snage, konkurenata i praćenje državne regulative koja ima uticaja na zapošljavanje.

Unutrašnja analiza nastoji da otkrije snage i slabosti organizacije. Kod ove analize fokus je na kvalitet i kvantitet resursa koji su dostupni organizaciji, a to su finansijski, kapitalni, tehnološki i ljudski resursi. Na organizacijama je obaveza da precizno, objektivno i pošteno procene svaki od resursa da bi zatim dobili jasnu sliku o snagama i slabostima. Organizacije sve više shvataju da ljudski resursi predstavljaju veoma važnu imovinu. Samim tim organizacije moraju da razmotre i uvide sve snage i slabosti radne snage da ne bi odabrale strategiju koja se ne može efikasno sprovesti.

*Spoljašnja i unutrašnja analiza zajedno daju **SWOT analizu** (Strengths - snage , weaknesses - slabosti, opportunities - šanse, threats - opasnosti).* Nakon što izvrši SWOT analizu, tim za strategijsko planiranje poseduje sve neophodne informacije za stvaranje određenog broja strategijskih alternativa. Strategijski menadžeri upoređuju mogućnosti svih tih alternativa u postizanju strategijskih ciljeva organizacije, a posle toga donose **strategijski izbor** koji predstavlja organizacionu strategiju. Ona zapravo pokazuje načine na koje će organizacija pokušati da ostvari u potpunosti svoju misiju i dugoročne ciljeve.

²⁴ Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 47-48

Organizacije u današnjem poslovnom okruženju donose odluke o izboru strategije reagujući na razne izazove koji dolaze od konkurencije. Misija i ciljevi će se ispuniti jedino ako organizacija zna da se takmiči i izbori na tržištu. Bez znanja da se odgovori izazovima i pitanjima gde zapravo treba konkurisati, kako to izvesti i čime zapravo konkurisati, organizacija sigurno neće biti konkurentna. Posebno treba istaći da kroz veoma važno pitanje kao što je to sa čime će jedna organizacija da konkuriše, ljudski resursi mogu imati velikog uticaja na proces strategijskog menadžmenta. Ovaj uticaj se može ostvariti, a sama strategija postati na kraju uspešna, ako menadžeri svoj fokus usmere na pitanja vezana za ljudske resurse koji su potrebni organizaciji, kako ih i po koju cenu dovesti u organizaciju i obučiti.

Proces odlučivanja strategijskog menadžmenta se u organizacijama odvija na najvišim nivoima i ono što je značajno da se svaki deo procesa odvija tako da obuhvata pitanja vezana za ljude. Istaći ćemo sada povezanosti strategijskog planiranja i menadžmenta ljudskih resursa. Postoje zapravo **četiri nivoa povezanosti funkcije ljudskih resursa i funkcije strategijskog menadžmenta**.²⁵

- **Administrativna povezanost** predstavlja najniži nivo integracije gde je pažnja funkcije ljudskih resursa usmerena na svakodnevne aktivnosti. Menadžer ljudskih resursa nema ni vremena ni prilike da se strategijski odnosi prema pitanjima ljudskih resursa. Funkcija strategijskog poslovnog planiranja organizacije postoji bez ikakvih inputa iz odeljenja ljudskih resursa. Ovaj nivo povezanosti pokazuje da je odeljenje ljudskih resursa potpuno odvojeno od procesa strategijskog menadžmenta, kako kod formulisanja tako i kod primene strategije. Odeljenje za ljudske resurse se bavi poslovima administrativne prirode koji nemaju veze sa ključnim poslovnim potrebama organizacije.
- **Jednosmerna povezanost** strategijskog planiranja i funkcije ljudskih resursa se sastoji u tome da funkcija strategijskog poslovnog planiranja preduzeća prvo razvija strategijski plan, a nakon toga obaveštava funkciju ljudskih resursa o planu. Mnogi veruju da ovaj nivo povezanosti znači strategijsko upravljanje ljudskim resursima - to jest, uloga funkcije ljudskih resursa je da oblikuje sisteme i programe koji će sprovoditi strategijski plan. Iako ova povezanost prepoznaje važnost ljudskih resursa pri sprovođenju strategijskog plana, ona sprečava preduzeće u razmatranju pitanja ljudskih resursa pri formulisanju strategijskog plana. Ovaj nivo povezanosti često ima za posledicu strategijske planove koje preduzeće ne može uspešno sprovesti.

²⁵ Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 46-47

- **Dvosmerna povezanost** dozvoljava razmatranje pitanja ljudskih resursa tokom procesa formulisanja strategije. Ova integracija se javlja u tri posebna koraka. Prvo, tim za stratezijsko planiranje obaveštava funkciju ljudskih resursa o različitim strategijama koje organizacija razmatra. Nakon toga menadžeri ljudskih resursa analiziraju uticaje različitih strategija na ljudske resurse, pa onda predstavljaju rezultate ovih analiza timu za stratezijsko planiranje. Na kraju se, nakon stratezijskog odlučivanja, stratezijski plan prenosi menadžeru ljudskih resursa koji razvija programe za njegovu primenu. Funkcija stratezijskog planiranja i funkcija ljudskih resursa su kod ove povezanosti međuzavisne.
- **Integrativna povezanost** predstavlja dinamičnu i višedimenzionalnu povezanost koja je zasnovana na neprestanoj interakciji. Menadžer ljudskih resursa je najčešće sastavni član tima viših menadžera. Funkcija ljudskih resursa u preduzećima s integrativnom povezanošću sastavni je deo formulisanja strategije i procesa njene primene.

Značajno je reći da su određena istraživanja pokazala da organizacije nemaju praksu da ljudske resurse integrišu u proces formulisanja strategije. Međutim, mnoge organizacije uočavaju da u savremenom konkurentskom okruženju kao potreba postaje upravljanje ljudskim resursima na stratezijski način, kako bi se stvorila konkurentska prednost. Zato će sve više preduzeća stremiti integrativnoj povezanosti s ciljem da stratezijski upravljaju ljudskim resursima.

Veoma je važno razmotriti sva pitanja poslovne prirode povezana s ljudskim resursima prilikom formulisanja strategije preduzeća. Rezultat same integracije funkcije ljudskih resursa u formulisanje strategije bi trebao da omogući stratezijskim planerima da donesu najbolju moguću odluku i najefikasniji stratezijski izbor. Ljudski resursi takođe moraju doprineti i u primeni strategije.

U procesu primene strategije, organizacija sledi strategiju koju je izabrala. Ovde je važno na odgovarajući način strukturisati organizaciju, angažovati kvalitetnu radnu snagu i razviti takav sistem nagrađivanja koji će uskladiti ponašanje zaposlenih sa stratezijskim ciljevima organizacije.

Kada organizacija formuliše strategiju i donese stratezijski izbor, sledi proces sprovođenja strategije, tj. njena primena (implementacija) u svakodnevnom poslovanju. Strategija koju organizacija primenjuje će odrediti potrebe u ljudskim resursima. Postoji **pet važnih varijabli koje determinišu uspeh u primeni strategije**.²⁶ organizaciona struktura, dizajn delokruga rada, selekcija, obuka i razvoj zaposlenih, zatim sistem nagrađivanja, i vrste informacija i informacioni sistemi.

²⁶ Šušnjar G. Š., Zimanji V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, str. 63.

Menadžment ljudskih resursa direktno odgovara za tri od pet varijabli: *oblikovanje posla (dizajn delokruga rada), selekciju, obuku i razvoj zaposlenih, kao i sistem nagrađivanja*, a indirektno za preostale dve.²⁷

Prvobitno, treba grupisati i oblikovati zadatke u postojeće poslove na efikasan način. To se obavlja kroz procese analize posla i oblikovanja posla. Ovo ćemo predstaviti u delu rada koji govori o procesu menadžmenta ljudskih resursa, i to u okviru planiranja ljudskih resursa.

Kao drugo, funkcija menadžmenta ljudskih resursa jednostavno mora da osigura da organizaciju sačinjavaju ljudi sa potrebnim veštinama, znanjem i sposobnostima neophodnim za izvršenje svoje uloge u primeni strategije organizacije. Organizacija ovo postiže kroz aktivnosti regrutovanja, selekcije i zapošljavanja, obuke i razvoja svojih zaposlenih.

Najzad, neophodno je da postoje sistemi upravljanja uspešnošću zaposlenih i sistemi nagrađivanja da bi zaposleni mogli na efikasan način da doprinesu sprovođenju strategijskog plana.

Značajan doprinos ima funkcija menadžmenta ljudskih resursa na implementaciju strategije. Funkciju ljudskih resursa, odnosno proces menadžmenta ljudskih resursa čine navedene aktivnosti, o kojima ćemo govoriti u okviru procesa menadžmenta ljudskih resursa.

Završni deo procesa strategijskog menadžmenta je *kontrola i procena* strategije. Adekvatna procena i kontrola, fokus na delotvornost i ekonomičnost strategije menadžmenta ljudskih resursa organizacijama omogućava da dobiju saznanje koliko su i kako izabrane aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa doprinele ostvarivanju osnovnih ciljeva organizacije.

3.3. Vrste strategija - uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa u sprovođenju strategija i stvaranju strategijske konkurentske prednosti

Organizacije se mogu klasifikovati prema opštim strategijama koje koriste u svom poslovanju. Čest je slučaj da u okviru iste industrije, dve različite organizacije koriste drugačije opšte strategije. Izbor vrste opšte strategije opisuje i pokazuje put kojim je preduzeće krenulo i želi da se pozicionira na tržištu i u odnosu na konkurenciju. Zapravo, one ne predstavljaju strategijski plan organizacije već određene sličnosti u

²⁷ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 59.

načinima kojima nastoje konkurisati i ostvariti tržišni uspeh. Svaka organizacija teži da svojim radom stvori vrednost i tako na tržištu ostvari konkurentsku prednost.

Preduzeće na određeni način i princip nastoji stvoriti tu konkurentsku prednost. Na osnovu načina i samog principa koji se primenjuje, važno je govoriti o opštim ili generičkim strategijama. Istaći ćemo **dve opšte** prihvatljive Porterove strategije:²⁸

- **Troškovna strategija** - Ovom strategijom vrednost se stvara smanjivanjem troškova. Zapravo strategija ukupnog troškovnog vođstva temelji se na proizvodnji uz najniže troškove u industriji i u odnosu na konkurenciju. Može se ostvariti izgradnjom velikih efikasnih postrojenja, kontrolom glavnih troškova i troškova na polju istraživanja i razvoja, usluga, marketinga. Ova strategija nastoji angažovati drugačije tipove zaposlenih koje odlikuju drugačiji stavovi i veštine nego što je to slučaj kod strategije diferencijacije. Organizacije koje primenjuju troškovnu strategiju nastoje da zaposleni vode brigu o kvantitetu, da se opredele na kratak rok, da ne budu izloženi rizicima i da teže stabilnosti u poslovanju. Ovde je fokus na razvijanju efikasne proizvodnje i sistema plaćanja gde je velika razlika u platama nadređenih i njihovih podređenih.
- **Diferencijacijska strategija** - Ovaj način izbora strategije prikazuje da se vrednost može stvoriti diferencijacijom, odnosno različitosti proizvoda ili usluge na način koji organizaciji omogućava da naplaćuje višu cenu od svojih konkurenata. Strategija diferencijacije teži stvaranju utiska da se proizvod ili usluga preduzeća razlikuje od ostalih u industriji. Preduzeće ovo može ostvariti kroz stvaranje svoje marke, preko implementirane tehnologije, jedinstvenim proizvodima ili jedinstvenim pružanjem usluga potrošačima. Zaposleni u preduzećima koje slede ovu strategiju moraju biti kreativni, da teže razvoju novih ideja, manje brižljivi za sam kvantitet, kooperativni na poslu. Težnja je na dugoročnom pristupu i spremnosti da se rizikuje. Nedvosmisleno je da strategija diferencijacije ističe brigu i predanost ljudskom resursu kroz jaku obuku, veće plate, beneficije, a što je suprotno kod druge gore navedene strategije.

Već sam izbor strategije je uslovljen stepenom i sadržajem uspostavljene veze između menadžmenta ljudskih resursa i poslovne strategije preduzeća. Ako je ta veza direktna i uzročno posledično koncipirana, onda se svakako radi o orijentaciji na diferencijalnu strategijsku opciju i na oslonjenost na efektivnost resursa, pre svega ljudskih resursa. U suprotnom, kada su troškovi i njihovo snižavanje u žiži poslovne pažnje, tada se ljudski

²⁸ Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 56.

resursi smatraju izvorom racionalizacije i tada moderni koncept menadžmenta ljudskih resursa gubi na svojoj ulozi i poziciji.²⁹

Tipovi strategija su veoma korisni za klasifikaciju načina na koji različite organizacije žele biti konkurentne u određenoj delatnosti. Neophodno je uvideti koji su uticaji različitih strategija na funkciju ljudskih resursa. Organizacije koriste **četiri moguće kategorije u strategiji usmeravanja** da bi došle do cilja.³⁰

- 1) **Strategija koncentracije** zahteva da organizacija zadrži znanje, veštine i ponašanje kod zaposlenih i to kroz određene programe obuke i edukacije. Ovakve strategije zapravo naglašavaju udeo tržišta i troškove poslovanja, a žele da se skoncentrišu na ono što najbolje znaju u okviru tržišta na kojem posluju.
- 2) **Strategija unutrašnjeg rasta** mora računati sa jedinstvenim problemima sa osobljem. Kako preduzeće raste to stvara potrebu za zapošljavanjem, premeštanjem i promovisanjem ljudi, a širenjem na druga tržišta mogu se javiti potrebe za nekim novim veštinama koje zaposleni trebaju posedovati. Ovakve strategije se fokusiraju na razvoj tržišta, proizvoda, inovacije ili zajednička ulaganja (joint ventures) i nastoje kanalisati svoje resurse u pravcu razvoja i jačanja postojećih sopstvenih snaga. Samim tim, potrebe za obukom se razlikuju od načina na koji organizacija želi da raste iznutra.
- 3) **Strategija spoljašnjeg rasta** opisuje nastojanje organizacija da se horizontalno ili vertikalno integrišu ili da prošire svoj asortiman proizvoda, obično putem spajanja ili preuzimanja. Ova strategija pokušava proširiti resurse preduzeća ili ojačati tržišni položaj preduzeća stvaranjem ili oblikovanjem novih preduzeća.³¹ Sve opcije za spoljašnji rast se sastoje iz stvaranja ili razvijanja novih poslova, a poslovi često imaju specifične kulture. I ova strategija zahteva obuku u rešavanju konflikata, a programi ljudskih resursa se suočavaju sa problemima integracije i standardizacije prakse u raznim poslovima. Pošto je ovakav vid strategije u porastu, ljudski resursi moraju biti uključeni, kako pri proceni okolnosti za spajanja organizacija, tako i u primeni integracije ili preuzimanja.
- 4) **Strategija smanjenja (downsizing)** je sve više prisutna kod mnogih organizacija u današnjem poslovanju. Uloga menadžmenta ljudskih resursa je sve važnija na smanjenju ili svođenju organizacije na pravu veličinu (prava mera - rightsizing). Ova strategija se može nazvati i strategijom deinvestiranja, a smanjivanje broja

²⁹ Đurović M. (2012) „Menadžment ljudskih resursa-strateški aspekt“, *Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol 17, No 62, str. 96.

³⁰ Šušnjar G. Š., Zimanji V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, str. 69-71

³¹ Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 58.

zaposlenih se dešava usled štednje, likvidacije ili prodaje sredstava. Preduzeća koja su suočena sa ekonomskim krizama često razmišljaju o primeni strategije smanjenja, odnosno downsizing-a. „Da *downsizing* najčešće nije pravo rešenje govori i veliki broj neuspelih aktivnosti izvedenih upravo pod okriljem ovog termina. Ukoliko ipak dođe do downsizing-a u smislu smanjenja broja radnih mesta, menadžeri ljudskih resursa treba da daju svoj maksimum kako bi se ove aktivnosti sprovele na, što je moguće, bezbolniji način”.³² Važan zadatak menadžmenta ljudskih resursa je jačanje morala kod onih zaposlenih koji ostaju u kompaniji nakon smanjenja. Pored toga, treba nastojati s njima otvoreno komunicirati i informisati ih o svrsi smanjenja i čitavom procesu, da bi povratili poverenje u samu organizaciju. Na primer, oni mogu biti nezadovoljni što su njihovi prijatelji i kolege otpušteni. Značaj koji imaju ljudski resursi za krajnji uspeh organizacije može se videti i kroz primenu ove strategije.

Do sada smo strategijski menadžment predstavili kao proces kojim se korak po korak uzimaju u obzir pitanja ljudskih resursa pre nego što se donese odluka o strategiji, a zatim se razvijaju aktivnosti ljudskih resursa da bi se primenila ta strategija. *Ljudski resursi mogu stvoriti strategijsku konkurentsku prednost na dva dodatna načina: **putem nepredviđenih strategija (emergent strategies) i jačanjem konkurentnosti.***³³

Nepredviđene strategije - Opis strategija do sada izloženih u poglavlju se temelji na nameravanim strategijama. Nameravane (ciljane) strategije su rezultat procesa racionalnog donošenja odluka koje koristi menadžeri na višim nivoima prilikom razvoja strategijskog plana. Zato je bitno razlikovati nameravane i nepredviđene strategije. Iako većina organizacija danas svoj rad zasniva na ciljanim strategijama, važno je istaći da se nepredviđene strategije sastoje od strategija koje dolaze iz temelja organizacije i mogu se smatrati onim što organizacija zaista radi, za razliku od onoga što namerava raditi.

Razlika između nameravane i nepredviđene strategije ima značajan uticaj na menadžment ljudskih resursa. Novi naglasak na strategijskom menadžmentu ljudskih resursa bavio se uglavnom nameravanim strategijama. Tako je smatrano da je uloga menadžmenta ljudskih resursa pomoći vrhovnom menadžmentu da identifikuje poslovna pitanja vezana uz ljude koja su značajna za formulisanje strategije i nakon toga da se razviju sistemi ljudskih resursa koji pomažu u primeni strategijskog plana. Karakteristika za većinu nepredviđenih strategija je ta da ih određuju oni koji se nalaze niže u organizacionoj strukturi. Često su upravo obični zaposleni izvor novih ideja za nova tržišta, nove proizvode i nove strategije. Menadžment ljudskih resursa igra

³² Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 31-32

³³ Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 63-67.

značajnu ulogu u olakšavanju komunikacije u organizaciji i upravo ta komunikacija omogućava mnogim nepredviđenim strategijama da stignu do top menadžmenta.

Poboljšanje konkurentske sposobnosti preduzeća - Srodan način na koji ljudski resursi mogu postati izvor konkurentske prednosti jeste razvijanjem rezervi ljudskog kapitala koje pružaju preduzeću jedinstvenu sposobnost prilagođavanja okruženju koje se neprestano menja. Menadžeri su sve više zainteresovani za ideju „*organizacije koja uči*” u kojoj ljudi neprestano povećavaju svoje sposobnosti ostvarivanja željenih rezultata. To od organizacije zahteva da bude u konstantnom stanju učenja putem nadziranja okruženja, pribavljanja informacija, donošenja odluka i fleksibilnog restrukturiranja. To svakako organizaciji donosi konkurentsku prednost, a ljudi, odnosno ljudski kapital predstavlja glavnu osnovu organizacije koja uči.

Uloga ljudskih resursa za konkurentsku prednost trebala bi da nastavi da se povećava zbog brzog tempa promene koji karakteriše današnje poslovno okruženje. Kompanije nastoje razviti fleksibilne i prilagodljive sisteme proizvodnje da bi im to omogućilo da još brže odgovaraju na potrebe potrošača i tako ostvare konkurentsku prednost. Ta fleksibilnost procesa proizvodnje omogućava nepredviđenim strategijama da stignu direktno s tržišta preciznim određivanjem i prilagođavanjem potrošačkim željama. To se može ostvariti samo ako organizacija ima na pravom mestu ljude koje karakteriše i ističe sposobnost da se brzo prilagode i reaguju.

Poslovno okruženje nameće mnoge promene, a promene su intenzivne i kod same funkcije ljudskih resursa. Ljudski resursi su prvobitno imali ulogu administrativne prirode, vremenom su poprimili takvu ulogu tako da su doprinosili pri primeni strategije preduzeća. Danas, ljudski resursi su ključ uspeha. Menadžment ljudskih resursa treba sprovesti najbolje moguće programe i aktivnosti da bi se ljudi u organizaciji iskoristili na pravi način i kao izvor konkurentske prednosti.

Sve je dovelo do toga da se od *današnjih strategijskih menadžera ili stručnjaka ljudskih resursa zahtevaju potpuno nove sposobnosti, a to su poslovna sposobnost, profesionalno i tehničko znanje, sposobnost upravljanja promenama i sposobnost integrisanja.*³⁴

Uloga funkcije ljudskih resursa se vremenom znatno promenila. Funkcija ljudskih resursa je od isključivo administrativne funkcije postala izrazito strategijska. Neminovno je da funkcije ljudskih resursa danas prolaze kroz proces promena, a da bi sama funkcija mogla da odgovori savremenim izazovima neophodna je njena strategijska dimenzija i uloga.

³⁴ Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 66-67

Veoma je važno napomenuti **četiri glavne uloge funkcije ljudskih resursa** u izgradnji **konkurentne organizacije**, a to su uloge u:³⁵

1. **upravljanju strategijskim ljudskim resursima (strategijski partner)** - Predstavlja jednu od najvažnijih uloga koju ljudski resursi mogu imati danas. Uloga se fokusira na izvršenje same strategije, koja proizlazi iz podudaranja strategije ljudskih resursa s poslovnom strategijom.
2. **upravljanju infrastrukturom (administrativni stručnjak)** - Ova uloga zahteva oblikovanje i isporuku uspešnih i efikasnih sistema, procesa i aktivnosti ljudskih resursa. To uključuje sisteme za selekciju, obuku, razvoj, procenu i nagrađivanje zaposlenih, o čemu ćemo govoriti u narednom delu rada.
3. **upravljanju transformacijom i promenom (posrednik promene)** - Ova uloga traži da ljudski resursi pomognu u zadovoljenju novih konkurentskih uslova u organizaciji koja se transformiše. Predstavnici ljudskih resursa moraju pomoći u prepoznavanju i upravljanju procesima promene.
4. **upravljanju doprinosom zaposlenih (zastupnik zaposlenih)** - Uloga zastupnika zaposlenih obuhvata upravljanje predanošću i doprinosom zaposlenih. Putem razvijanja određenih komunikacijskih mehanizama, putem informisanja zaposlenih o planovima, problemima, zaposleni neće sigurno biti otuđeni, i vremenom će rasti predanost i poverenje zaposlenih prema organizaciji.

Ovde se karakteristično izdvaja **buduća/strategijska orijentacija** koja uključuje upravljanje strategijskim ljudskim resursima i upravljanje transformacijom i promenom nasuprot **svakodnevne/operativne orijentacije** koja uključuje upravljanje infrastrukturom kompanije i upravljanje doprinosom zaposlenih.

Osim uloga koje imaju ljudski resursi, potrebno je razumeti i **aktivnosti** kojima se bave s obzirom na njihovu strategijsku vrednost. Aktivnosti ljudskih resursa³⁶ možemo klasifikovati na **transakcijske aktivnosti** (svakodnevene transakcije poput administracije beneficija, arhiviranje i usluge zaposlenima) koje imaju nisku strategijsku vrednost; **tradicionalne aktivnosti** poput upravljanja uspešnošću, obuke, pribavljanja, selekcije, kompenzacije i odnosa s zaposlenima su svakodnevna jezgra ljudskih resursa i imaju umerenu strategijsku vrednost jer često oblikuju prakse i sisteme koji osiguravaju izvršenje strategije; **transformacijske aktivnosti** stvaraju dugoročnu sposobnost i

³⁵ Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 564-565

³⁶ Ibid., str. 566.

prilagodljivost kompanije. Ove aktivnosti uključuju upravljanje znanjem, razvoj menadžmenta, promenu kulture i strategijsko preusmeravanje i obnovu. Naravno, te aktivnosti imaju najveću strategijsku vrednost za kompaniju.

Transformacione promene menadžmenta ljudskih resursa u osnovi imaju internu pretpostavku - kompetentnog stručnjaka i menadžera ljudskih resursa (strategijski partner). Takav menadžer ljudskih resursa je stručnjak ali i vođa koji ume da tumači osnovne postulate misije svog preduzeća, da ih implementira u sve procese i aktivnosti, da kreira viziju, sa aspekta pozicije ljudskih resursa i da još više, u implementaciji poslovne strategije, svojom visokom kompetentnošću ostvari sinergijski efekat povezivanja strukture i ljudi. Tendencija rasta učešća transformacionih aktivnosti u sprovođenju MLJR-a je pokazatelj rasta i efektuiranja kompetentnosti menadžera ljudskih resursa kao strategijskog partnera u menadžerskom timu koji upravlja preduzećem.³⁷

3.4. Povezanost menadžmenta ljudskih resursa sa ključnim upravljačkim konceptima

3.4.1. Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja

Poslednjih godina dvadesetog veka došlo je do porasta interesa za znanjem kao jedine forme koja može da garantuje osvajanje konkurentске prednosti organizacije. Opstanak i uspeh organizacije zavisi isključivo od njene sposobnosti da se prilagodi dinamici poslovnog okruženja. Budući da intelektualna komponenta proizvoda i usluga sve više dobija na značaju, tako i razvoj menadžmenta znanja unutar organizacije dobija sve veći prioritet. Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnija u današnjoj poslovnoj ekonomiji, tj. **ekonomiji znanja - knowledge economy**. Sve moderne kompanije takmiče se u znanju, ali ako se znanje ne koristi i nije dostupno svima kojima je potrebno u svakom trenutku, znanje koje postoji u okviru kompanije postaje bezvredno. Priroda poslovnih organizacija menja se i karakteriše, između ostalog, i posmatranjem svih poslovnih procesa kao procesa znanja, a svih zaposlenih kao radnika znanja. Uspešnost organizacije i njenih poslovnih rezultata zavisi od efikasnosti kojom zaposleni kreiraju svoje znanje, dele znanje među sobom i koriste ga na najefikasniji mogući način.

³⁷ Đurović M. (2012), Menadžment ljudskih resursa-strateški aspekt, *Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol 17, No 62, str. 99.

Menadžment znanja³⁸ podrazumeva usvajanje kolektivnog znanja da bi se postigli poslovni ciljevi kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme. *Menadžment znanja (Knowledge management - KM)* je novonastali interdisciplinarni poslovni model koji u svom fokusu ima znanje unutar okvira organizacije.

Primenom koncepta menadžmenta znanja u praksi, organizacije, generalno gledano, teže da postignu dva cilja: kreiranje novog znanja radi ubrzanja inovacija i obezbeđivanja konkurentske prednosti na tržištu i, deljenje postojećeg znanja u organizaciji radi povećanja njene efikasnosti. Sposobnost organizacije da stiče nova znanja i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje.

Kompanija je uspešna i dobra onoliko koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti. Samo visokoobrazovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje i ekonomija znanja. Očigledno je da se sa razvojem ekonomije znanja menja uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa. Radi se o transformaciji krajnje administrativne i legislativne uloge, tzv. personalnog odeljenja, u menadžment ljudskih resursa koji ima krucijalnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti. Ovakva transformacija posebno je zanimljiva zato što se, po rečima nekih autora, i funkcija menadžmenta ljudskih resursa menja u menadžment ljudskog kapitala (posao svakog u biznisu, od zaposlenih do menadžera).³⁹

Korišćenjem novih imperativa u 21. veku, menadžment ljudskih resursa mora da: izgradi strategijsku sposobnost (sposobnost da kreira novu vrednost baziranu na nevidljivoj imovini organizacije); proširi svoje granice (da se programi, politika i praksa koje su do sada bile okrenute isključivo unutrašnjosti organizacije, iskoriste u odnosima sa spoljašnjim stejkholderima: dobavljačima, distributerima i, naravno, kupcima) i da obavlja nove uloge (upravljanje ljudskim kapitalom, olakšavanje kretanja znanja, izgradnja veza i odnosa i efikasan razmeštaj specijalista i vlasnika znanja).⁴⁰

Za razumevanje odnosa između menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja, poslužićemo se *definicijom menadžmenta znanja, ovoga puta sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa*. Prema ovoj definiciji, „*menadžment znanja obuhvata pribavljanje i korišćenje resursa sa ciljem da se stvori takvo okruženje koje će omogućiti dostupnost*

³⁸ Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 21-25

³⁹ Ibid., str. 109-110

⁴⁰ Lengnick – Hall M.L., Lengnick – Hall C.A. (2003), *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges. New Roles. New Capabilities*, Berrett – Koehler Publishers, Inc., str. 1-16, preuzeto od Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 112.

informacija pojedincima i u kome će pojedinci biti u mogućnosti da stiču, dele i koriste takve informacije da bi razvijali svoje znanje i gde će biti ohrabrivani da primenjuju to znanje u korist organizacije kao celine". Analizirajući posebno sve elemente ove definicije doći ćemo i do povezanosti menadžmenta znanja sa menadžmentom ljudskih resursa.⁴¹

- ✓ „Pribavljanje i korišćenje resursa”, sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa uključuje obavezu da se npr. putem regrutovanja i planiranja obezbede adekvatni ljudski resursi u organizaciji.
- ✓ „Stvaranje okruženja” obuhvata tesnu povezanost menadžmenta ljudskih resursa sa osnovnim vrednostima organizacione kulture.
- ✓ „Dostupnost informacija pojedincima” odnosi se na veoma važnu ulogu koju menadžment ljudskih resursa ima u komunikaciji unutar organizacije, kao i u međusobnom povezivanju pojedinaca, naravno sagledavajući i aspekt korišćenja informacionih tehnologija.
- ✓ „Okruženje...u kome će pojedinci biti u mogućnosti da stiču, dele i koriste takve informacije da bi razvijali svoje znanje” implicira na ulogu menadžmenta ljudskih resursa koja se odnosi na trening, obuku i razvoj, kao i timski rad.
- ✓ „...gde će biti ohrabrivani da primenjuju to znanje u korist organizacije kao celine” ukazuje na važnost sistema nagrađivanja kao jednog od načina ohrabrivanja određenog ponašanja u organizaciji.

Činjenica je da su oba fenomena povezana zajedničkim imeniocem – radnikom znanja. Sam pojam znanja vezuje se za interakcije među ljudima, posebno one koje se odnose na komuniciranje, učenje, deljenje znanja ili stvaranje znanja. Kao takvo, znanje se nalazi u osnovi programa menadžmenta znanja. Menadžment ljudskih resursa danas ima za cilj da omogući i podrži konkurentsku prednost organizacije i to tako što će povezivati menadžment ljudskog kapitala u organizaciji sa menadžmentom znanja.

Od sposobnosti organizacije da konstantno uči, da se menja i prilagođava novonastalim okolnostima u novoj ekonomiji znanja, da što bolje iskoristi znanje koje poseduju zaposleni, zavisi i stvaranje najveće moguće prednosti u odnosu na konkurenciju. Krajnji cilj je zadovoljiti kupca, stvoriti dugoročne odnose sa njim i organizaciji doneti profit.

Da bi menadžment ljudskih resursa mogao da zadovolji potrebe promenljivog i nepredvidljivog okruženja u ekonomiji znanja, potrebno je okrenuti se maksimalnom

⁴¹ Harman C., Brelade S. (2000), *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall, str. 5, preuzeto od Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 114.

iskorišćavanju i brizi o znanju koje poseduju zaposleni u organizaciji i na taj način obezbediti postizanje strategijske vrednosti za samu organizaciju. To nas dovodi do povezivanja menadžmenta ljudskih resursa sa konceptom menadžmenta znanja, tj. mogućnošću stvaranja, deljenja, čuvanja i upotrebe znanja, na način koji će dovesti do stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju. Obezbediti kompaniji radnu snagu koja joj je potrebna – osnovni je imperativ koji se nalazi pred menadžmentom ljudskih resursa u ekonomiji znanja. Uz detaljno planiranje svih procesa ljudskih resursa, uz doslednu strategiju menadžmenta radnom snagom, neophodno, ali racionalno korišćenje tehnologije, korišćenje znanja o zaposlenima, ali i o eksternim stejkholderima, menadžment ljudskih resursa u mogućnosti je da zaposlene u svojim organizacijama učini radnom snagom budućnosti ili, radnicima znanja u ekonomiji znanja.⁴²

3.4.2. Menadžment ljudskih resursa i menadžment odnosa sa kupcima

Za detaljno razmatranje predmeta istraživanja ovog rada, pored koncepta menadžmenta znanja, posebnu pažnju posvećujemo menadžmentu odnosa sa kupcima.

Menadžment odnosa sa kupcima obuhvata opsežnu strategiju i procese sticanja, zadržavanja i ostvarivanja partnerstva sa selektivnim kupcima da bi se kreirala superiorna vrednost za kompaniju i kupce.⁴³

CRM je preduzetnički pristup razumevanju i uticaju na ponašanje kupca putem značajnog komuniciranja radi povećanja nivoa sticanja novih kupaca, zadržavanja postojećih i poboljšanja njihove lojalnosti i profitabilnosti.⁴⁴

Menadžmentom odnosa sa kupcima kreira se sistem za implementaciju različitih strategija marketinga. U suštini, ovaj koncept pomaže kompaniji da se fokusira na klijente kao svoju ključnu imovinu.⁴⁵

CRM se mora posmatrati kao jedna povezana, odnosno integrisana uslužna, prodajna i marketinška strategija. Radi ostvarenja ove strategije neophodna je saradnja svih odeljenja organizacije. Ključni delovi CRM-a su marketing, strategija i informacione tehnologije.

⁴² Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 116-118

⁴³ Parvatyar A., Sheth J. (2001), *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline*, Journal of Economic and Social Research, str. 5.

⁴⁴ Swift R. (2000), *Accelerating Customer Relationship – Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, New York

⁴⁵ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Data Status, Beograd, str. 62.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja strategijski pristup upravljanju ljudima, odnosno zaposlenima u savremenim organizacijama. Ovako definisana upravljačka aktivnost treba da omogući organizaciji ispunjavanje ciljeva, kroz efikasno vođenje i razvijanje ljudskih resursa.

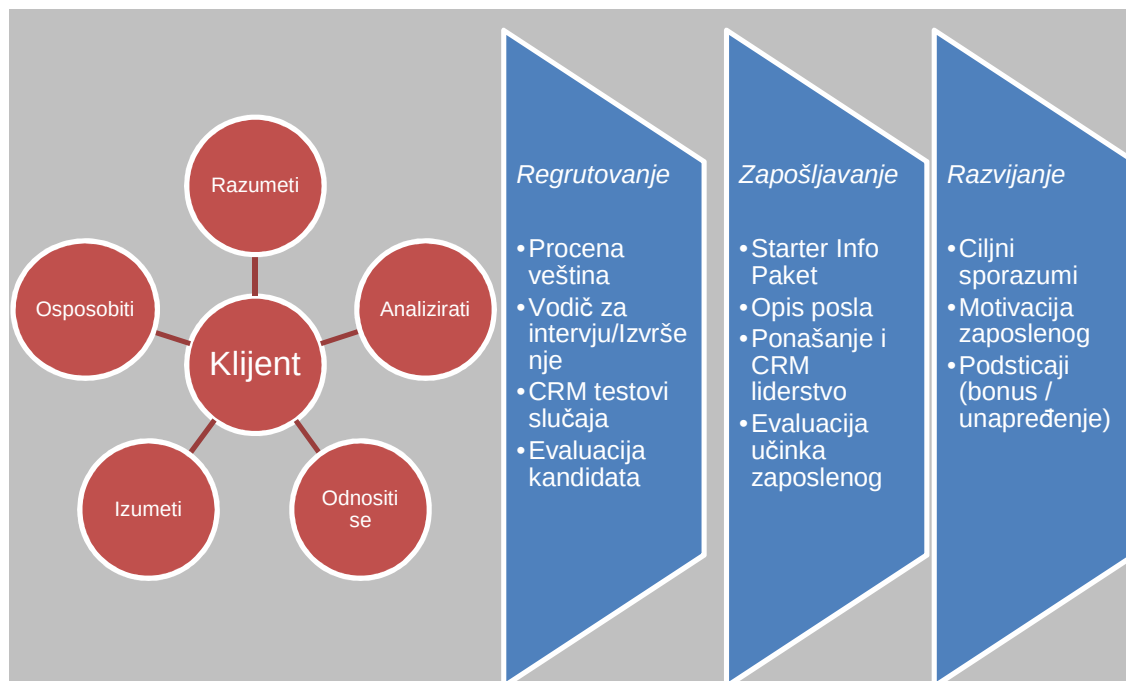
Kao takav, HRM se bavi internim klijentima, zapravo zaposlenima, i svoju ulogu nastoji ostvariti kroz različite strategije i prakse. U današnjem poslovnom okruženju, kao neophodnost se javlja saradnja između HRM-a i CRM-a.

„Ljudski faktor” za proces CRM-a ne leži samo u isporuci CRM smernica u dnevnim kontaktima između kupaca i zaposlenih, nego takođe u strukturisanom i doslednom razvoju zaposlenih u njihovom kompanijskom životnom ciklusu. Drugim rečima, mnoge kompanije ignorišu svoje departmane za ljudske resurse. Kada se jednom razume stvaran dodir koji CRM ima na biznis, onda bi se sigurno nastojalo da reprezenti HR-a budu angažovani u projektnom timu od početka.

Ako CRM hoće da ima održiv uspeh u kompaniji, CRM sposobnosti ili vrednosti treba da budu prisutne širom HR procesa u kompaniji: regrutovanje, zapošljavanje, razvoj/unapređenje. Jednostavno se mora proveriti prihvatanje osnovnih postulata CRM koncepta od strane zaposlenih, kako tokom samog procesa zapošljavanja, tako i tokom njihovog rada i razvoja njihove karijere. Zašto? Zato što se mogu lako obučavati zaposleni tehničkim veštinama, ali mnogo je teže zaposlenima kao imperativ usaditi razmišljanje po kojem je kupac u centru svih poslovnih aktivnosti savremene organizacije.

Želimo predstaviti šemu koja prikazuje kako su polazišta CRM koncepta ugrađena u HR proces:

Slika 1: CRM-HRM proces



Izvor: <http://www.buljanandpartners.es/multimedia/publicaciones/crm-and-human-resources-are-an-indispensable-duo>

Na prvom koraku su definisane vrednosti za CRM liderstvo, gde se stavlja kupac/klijent u centar pažnje.⁴⁶

- Razumeti kupca;
- Analizirati situacioni kontekst i ponašanje kupca;
- Dovedi u vezu povratnu spregu kupca/zahtevati prema strategiji i vrednostima kompanije;
- Pronaći/izumeti nove procedure i puteve za timski rad radi stavljanja klijenta sve više u centar pažnje;
- Osposobiti kolege za isporučivanje vrednosti za kupca.

U drugom koraku su definisane te situacije u HR procesu koji se sastoji iz tri faze, gde CRM liderstvo mora biti prisutno.

⁴⁶ <http://www.buljanandpartners.es/multimedia/publicaciones/crm-and-human-resources-are-an-indispensable-duo>, preuzeto dana 04.09.2014. god.

U trećem koraku je povećan broj HR procedura, kao i alatki i šablona za klijenta sa jasnim putokazima ponašanja izvedenih iz vrednosti CRM liderstva. Veoma je važno da vrednosti CRM liderstva budu usklađene sa celokupnom strategijom kompanije.

Ovakav sistem za ugrađivanje vrednosti CRM liderstva u HR nije jedini validan za one zaposlene koji su direktnom kontaktu sa kupcima, nego takođe za čitavu organizaciju. Svaki zaposleni treba da zna važnost kupca i osnovne CRM oblike izveštavanja: koliko kupaca se žalilo na kompaniju i zašto? Koliko kupaca kompanija zapravo ima?

Zaposleni predstavljaju najznačajniju imovinu i primarne promotere jedne profitabilne organizacije. Stoga, nezavisno od upravljanja kupcima i klijentima radi poslovnog rezultata, odlučujuća odgovornost jedne organizacije je da upravlja i ispunjava sve potrebe svojih zaposlenih. Bilo bi neprikladno reći da se CRM sistem jedino koristi za upravljanje klijentima/kupcima. *Većina HR menadžera koriste CRM tehnologije za upravljanje ljudskim kapitalom kompanije.* Ovaj pristup se naziva menadžment resursa zaposlenih - Employee Resource Management. U literaturi se sreće i naziv Employee Relationship Management (menadžment odnosa sa zaposlenima). ERM je zapravo poslovni proces koji popunjava praznine između organizacija i njenih zaposlenih sa ciljem kreiranja jakih emocionalnih i profesionalnih veza između njih. Dobro integrisani ERM obezbeđuje angažovan informacioni sistem za sve ljudske resurse. Organizacija uvek ima benefita od ERM-a, ako se to implementira sa strategijama CRM-a, i sa jasnim pravilima. Jak i zdrav odnos organizacije prema zaposlenima uvek ukazuje na obostranu razmenu i vodi do poboljšanja za obe strane.⁴⁷

Postoji bliska veza između HRM-a i CRM-a u svakoj organizaciji ili preduzeću. CRM sve više zavisi od morala i produktivnosti zaposlenih. Ako se ima dobar HRM sistem, može se dosta unaprediti i sam CRM. U CRM procesu ili u svakom preduzeću glavni deo je sam kupac, on se treba zadovoljiti i treba težiti razvijanju HRM-a i strategija ljudskih resursa.

Posebnu hipotezu koja glasi: organizacija koja kontinuirano ulaže u razvoj veština, sposobnosti i znanja svojih zaposlenih ima priliku i mogućnost da na pravi način zadovolji potrebe savremenog kupca smo dokazali kroz prikazivanje prisne veze između između HRM i CRM procesa. Ako kvalitetno upravljamo našim zaposlenima, moći ćemo kvalitetno i da odgovorimo na zahteve našeg kupca.

Mogu se predvideti neki pokazatelji koji mogu pomoći da se upravlja samom pozicijom, i zato treba sada spomenuti jedan od njih koji se naziva **COPS kontrolna lista**. Predstavlja skraćenicu od početnih slova: Culture, Organization, People, System. Ovo je vrsta kontrolne liste koja pomaže kada postoje određeni upozoravajući pokazatelji na

⁴⁷ <http://www.managementstudyguide.com/crm-hr.htm>, preuzeto dana 05.09.2014. god.

poslu. Sa ovom listom može se pristupiti radi otklanjanja problema koji su se javili i na taj način doći do zahvalnije i bezbednije pozicije.⁴⁸

Sistemske dijagnostičke kontrolne liste menadžmenta ljudskih resursa predstavljaju neka pitanja koja mogu biti korisna kada se planiraju razvojni programe za ljudske resurse u organizaciji, da bi se razvio CRM. Na osnovu njih se mogu identifikovati kritična pitanja ljudskih resursa sa kojima se sreće organizacija. Isplanirani i odgovarajući pristup menadžmentu ljudskih resursa svakako može poboljšati poslovni učinak u CRM procesu, radi benefita za sve. To je jedino moguće uz pomoć zaposlenih, odnosno članova tima, koji moraju da uoče nedostatke i probleme, da bi se blagovremeno rešili. U organizacijama se mogu javiti upozoravajući pokazatelji kao što su intergrupni konflikti, nejasna poslovna pravila, loše prakse regrutovanja, nedostatak razvojnih programa, nedostatak uvodnih treninga za nove zaposlene, nezadovoljstvo sa platama i uslovima, itd. Ovde je veoma važna saradnja i konsultovanje sa CRM specijalistima sa ciljem rešavanja navedenih problema. Kada se uvidi da se prestalo sa praćenjem zacrtanih ciljeva, onda treba dosta više da se obraća pažnja na menadžment ljudskih resursa u samoj organizaciji. Zapravo, treba poslušati i voditi se strategijama koje će brzo i blagovremeno pomoći da se promeni radno okruženje u pravcu prikladne i odgovarajuće situacije. Sada želimo predstaviti *COPS ček listu*:⁴⁹

Kultura (Culture)

- Da li se zaposleni identifikuju sa organizacijom i sa time da je uspeh organizacije direktan benefit za njih same?
- Da li zaposleni imaju zajedničke interese sa svojim kolegama i grupom? Da li postoji jak timski duh?
- Da li se posao raspoređuje radije na osnovama individualne ekspertize nego na osnovi pozicije u organizaciji?
- Da li postoje dovoljne veštine / snažne osnove u organizaciji?
- Da li postoje odgovarajuće liderske veštine u okviru organizacije?
- Da li je radna snaga ohrabrena da kaže šta misli o organizaciji?
- Da li organizacija podstiče inovacije i kreativnost među zaposlenima?
- Da li zaposleni osećaju ličnu odgovornost za njihov posao?
- Da li je kvalitet istaknut u svim aspektima organizacije?

Organizacija (Organization)

- Da li struktura organizacije podstiče delotvoran učinak?
- Da li je organizaciona struktura fleksibilna zbog suočavanja sa novonastalim zahtevima?

⁴⁸ http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=986189, preuzeto dana 05.09.2014.

⁴⁹ Ibid.

- Da li je struktura previše složena? Ako jeste, u kojim oblastima?
- Da li zaposleni imaju jasne uloge i odgovornosti?
- Da li organizaciona struktura pre gura probleme pod tepih nego što ih rešava u trenutku kada se oni pojave?
- Da li procedure i menadžment prakse olakšavaju izvršavanje zadataka?
- Da li se konstantno teži izazovima organizacione strukture?

Ljudi (People)

- Da li zaposleni poseduju neophodne veštine i znanje da bi obavljali njihov posao na najbolji mogući način?
- Da li zaposleni razumeju svoj posao i to kako oni doprinose sveukupnom poslovnom učinku?
- Da li su zaposleni orijentisani ka kupcu?
- Da li su ljudi sa potencijalima evidentirani i razvijeni za budućnost?
- Da li su zaposleni ohrabreni da istupaju kroz davanje povratnih informacija, priznanja, itd. ?
- Da li zaposleni znaju koji su njihovi očekivani standardi učinka?

Sistemi (Systems)

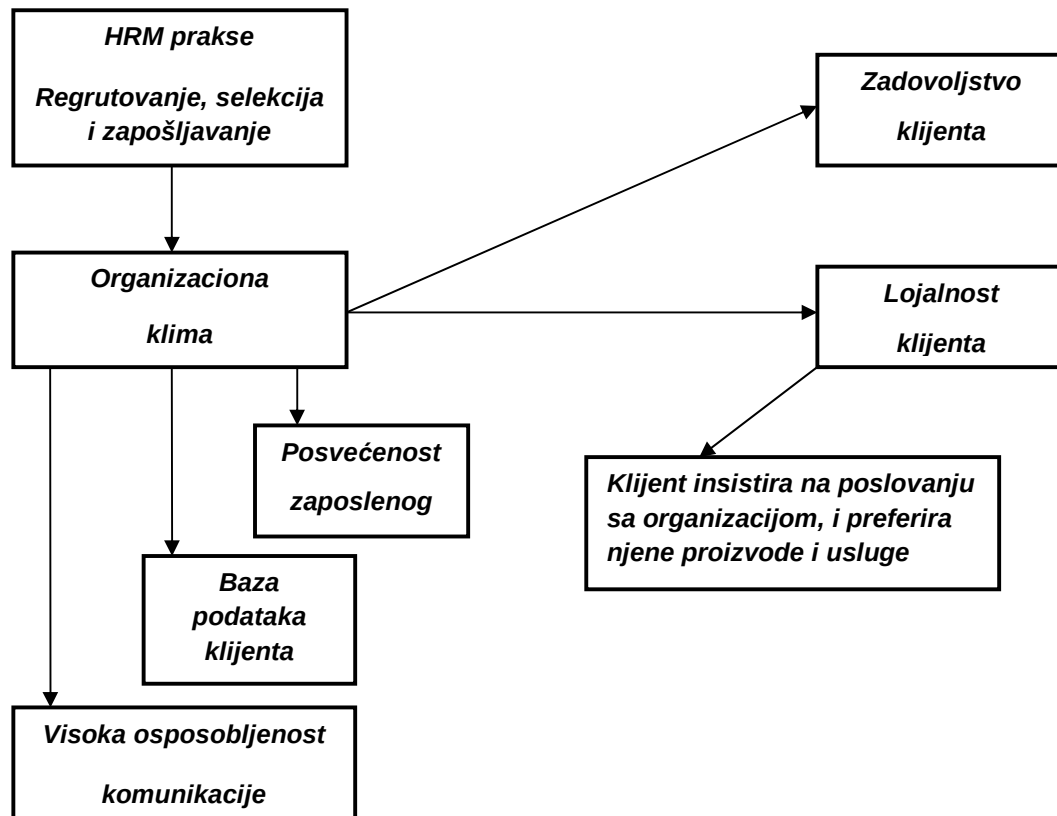
- Da li organizacioni sistemi (npr. selekcija i regrutovanje zaposlenih, unapređenje, planiranje, upravljanje, informacije i kontrola) podstiču delotvoran učinak među zaposlenima?
- Da li su ovi sistemi saglasni kroz čitavu organizaciju?
- Da li postoje jasne koristi i nagrade za delotvoran učinak u okviru određene radne grupe?
- Da li organizacija konstantno proverava svoje sisteme i tako osigurava da se oni međusobno podržavaju?

Ovde je veoma važno opet napomenuti značaj i međuzavisnosti faktora HR-a sa odnosima sa klijentima. Ovo bi trebali primeniti i nastojati da na to obraćamo dosta više pažnje, jer ako želimo da budemo jaki u svakom poslu, *trebamo da zadovoljimo klijente. Da bi ih zadovoljili trebamo da prvo zadovoljimo svoje zaposlene. Jednostavno je zaključiti da oni zavise jedan od drugoga.*

HRM, kao važna upravljačka aktivnost, u današnjem poslovnom okruženju, ne može biti smatrana samo za aktivnost podrške. Od HRM-a zavisi pribavljanje kompetentnih i osposobljenih ljudi koji će vršiti isporuku proizvoda i usluga, odnosno oni ne mogu biti isporučeni klijentima bez ljudskog elementa.

Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su glavni doprinosioci u zadržavanju i pamćenju imena brenda i organizacije u mislima kupca. CRM naznačava široku poslovnu strategiju kompanije obuhvatajući sva odeljenja koja imaju kontakt sa klijentima, kao i ona druga. Kada je implementacija delotvorna, ljudi, procesi i tehnologija rade u sinergiji da bi povećali profit i smanjili operativne troškove.

Slika 2: Od HRM aktivnosti do zadovoljstva i lojalnosti klijenata



Izvor: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/67493636/customer-relationship-management-strategy-sustain-organizations-name-products-customers-minds>

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u postizanju/uspehu menadžmenta odnosa sa kupcima sastoji se u tome što bi se najviši stepen zadovoljstva kupca mogao postići onda kada su zaposleni sami zadovoljni. Primena CRM-a ne može biti izvršena kroz jednu organizacionu aktivnost, već se primena može jedino obaviti kroz funkcionalno prožimanje samog procesa, ljudi, operacija i marketing sposobnosti koje su ojačane kroz informativnu tehnologiju. Promene u organizacionoj strukturi moraju dostići stepen koji motiviše zaposlene da prepoznaju prednost korišćenja CRM-a, i dovesti do primene naprednih menadžerskih metoda koje osiguravaju efektno vladanje sa novim promenama. Mnoge organizacije danas su prepoznale to da su njihovi zaposleni

najvažniji faktor, zato što igraju centralnu ulogu u organizacionom uspehu. *Ljudi, odnosno zaposleni su kamen temeljac u strategiji CRM-a, zato što oni sami odlučuju o uspehu ili neuspehu organizacionih strategija.* Odeljenje za ljudske resurse upravlja i brine o zaposlenima kroz mnoge aktivnosti (planiranje, regrutovanje, selekcija, orijentacija, trening, performans menadžment, kompenzacije i beneficije, i razvoj karijere).

Regrutovanje je proces lociranja, identifikovanja i privlačenja sposobnih kandidata, stoga, možemo reći da ako je građenje dugoročnih odnosa sa kupcima bilo strateški organizacioni cilj, organizacija će nastojati da privuče ljude koji mogu prijateljski poslovati sa kupcima. Posle razvijanja aktivnosti regrutovanja, organizacija sada ima *pool* kandidata. Selekcija je proces skrininga kandidata za posao da bi se obezbedilo da najprikladniji kandidati budu zaposleni. Prema tome, kako god da glasi slogan misije organizacije koji se poziva na uspostavljanje dobrih odnosa sa kupcima, to neće biti postignuto bez delovanja, odnosno posvećenosti zaposlenog. Zapravo, uspeh inicijativa koje su bitne za promenu u organizaciji kao što je implementacija CRM strategije, dosta zavisi od postojanja zaposlenih sa visokim nivoom afektivne posvećenosti ka promeni. Da bi identifikovali ulogu ljudskih resursa u implementaciji CRM-a, i s obzirom da je implementacija CRM-a vrsta opsežne promene, organizacije se moraju prvo fokusirati na stvaranju pogodne klime za primenu same implementacije. Organizacija treba da prihvati kulturu koja stavlja kupca u centar pažnje, a veoma je važno da to bude podržano od organizacione strukture.

Otkako je povećanje privrženosti zaposlenog ka promeni jedan od rezultata aktivnosti HRM-a, i otkako posvećenost/privrženost pomaže u kreiranju prave klime za promenu, i otkako željena promena je zapravo implementacija CRM-a, koja je reprezentovana pomoću zadovoljstva kupca i njegove lojalnosti, ovo jednostavno znači da postoji bliska veza između HRM aktivnosti i kreiranja pogodne klime za promenu, što ima direktan uticaj na implementaciju CRM strategije. Mnoga istraživanja su pokazala da postoji izrazita povezanost između HR praksi i podrške za kreiranje poželjne organizacione klime, naročito posvećenosti zaposlenog, i da ovo ima dosta uticaja na CRM varijable, posebno na orijentaciju ka kupcu (customer orientation).⁵⁰.

Neki istraživači su zaključili da je ključ uspostavljanja sistema za upravljanje odnosima sa kupcima zapravo u kombinaciji integrisanih funkcionalnih komponenti i tehnologijskih komponenti, na način koji dozvoljava komunikaciju između front-line zaposlenih, i onih iz pozadine - back office. Ako posmatramo ovaj trend, uočićemo da je cilj integracije funkcionalnih i tehnologijskih komponenti to da olakša komunikaciju između zaposlenih.

⁵⁰ <http://connection.ebscohost.com/c/articles/67493636/customer-relationship-management-strategy-sustain-organizations-name-products-customers-minds>, preuzeto dana 04.09.2014. god.

To znači da su ljudskih resursi najvažniji igrač u implementaciji CRM strategije u svim njenim fazama.

Zaključak je da u današnjem poslovnom okruženju postoji snažna veza između HR-a i upotrebe CRM strategije za merenje performansi za kupca u cilju povećanja zadovoljstva kupca. Ustanovljeno je da prakse ljudskih resursa značajno i pozitivno utiču na performanse, odnosno učinak.

Menadžment ljudskih resursa kao funkcija koja daje podršku treba da preraste u strategijsku poslovnu grupu koja omogućava i poboljšava komunikaciju među zaposlenima, posreduje u razmeni i deljenju znanja i napredovanju i konstantnom usavršavanju zaposlenih. Različiti teoretičari ovaj pravac nazivaju drugačijim terminima: **menadžment talenata (Talent Management)**, *menadžment radnog učinka zaposlenih (Employee Performance Management)*, *menadžment životnog ciklusa radne snage (Workforce Lifecycle Management)*, *menadžment ljudskog kapitala (Human Capital Management)*. Nužnost menadžmenta talenata kao novog koncepta menadžmenta ljudskim resursima je fokusiranje na strategijski najvažnije zaposlene: inovativne i kreativne radnike znanja. Kroz ovaj pravac se najbolje može videti povezanost menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa.⁵¹

Inovativni i kreativni zaposleni, odnosno radnici znanja, su najznačajniji resurs svake moderne organizacije. Oni su strategijska komponenta koja čini organizaciju prepoznatljivom u glavi svakog kupca. Menadžment ljudskih resursa sve više dobija strategijsku dimenziju. Zaposleni postaju talenti, oni su kapital u koji treba brižljivo ulagati. Ako svoj fokus organizacije ne usmere u ovom pravcu, izgubiće poziciju na konkurentnom tržištu.

Pomerajući HRM sa pozicije aktivnosti podrške do strategijske komponente za isporuku vrednosti za kupce, kompanija nastoji stvoriti konkurentsku vrednost. Ovo pomeranje je pomeranje do menadžmenta ljudskog rizika (human risk management), i to ka:⁵²

- Identifikovanju prilika da bi se povećao broj talenata u radnoj snazi i povećala produktivnost;
- Upravljanju troškovima talenata kroz konkurentan benčmarking, uspešnu isporuku programa i alatki, i analizu podataka;
- Ublažavanju rizika povezanih sa gubitkom talenata i povećanju troškova kroz sukcesiju i planiranje, kretanje, inovaciju radne snage, i proaktivne inicijative.

Kupci su stejkholderi koji su u potrazi za adekvatnim proizvodima i uslugama. Bez njih organizacija ne može da opstane. Talenti, odnosno zaposleni su deo vrednosnog lanca

⁵¹ Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 119-120

⁵² <http://www.hrlogistics.us/blog/from-crm-to-erm-employee-relationship-management>, preuzeto dana 07.09.2014. god.

koji obezbeđuju proizvode i usluge kupcu. Ove komponente su u međusobnoj vezi, odnosno kupci i zaposleni su uključeni u razmenu proizvoda i usluga. Kupac troši novac tako što plaća organizaciji za samu isporuku. Organizacija uzima novac i troši ga na talente, odnosno zaposlene koji vrše isporuku vrednosti kupcu. Obe ove komponente su neophodne da bi se isporučio proizvod ili usluga koja ima vrednost.

Međunarodni marketing potencira uspostavljanje i održavanje tesnih i dugoročnih relacija kupaca i zaposlenih, stavljajući ih u središte svojih poslovnih odluka, prilagođavajući im se i nastojeći da zadovolji sve njihove potrebe. Strateški pristup ljudskim resursima podrazumeva i investiranje u ljudske resurse, jer udeo ljudskog kapitala određuju znanja i veštine koje pojedinci stiču. Znanja i veštine u velikoj meri utiču na performanse zaposlenih, tako da je obrazovanje vrlo značajan faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje i pojedinačnih kompanija. Uspešna komunikacija sa kupcima, ideje za nove proizvode, uslov su za unapređenje poslovanja na osnovu kojih organizacija ostaje funkcionalna i konkurentna. Kontinualno prilagođavanje i napredovanje u savremenoj ekonomiji znači stvaranje novih vrednosti za zaposlene, jer u protivnom oni ne mogu da podstiču kupovinu proizvoda i usluga.⁵³

3.4.3. Menadžment ljudskih resursa i marketing menadžment

Jedna od najkraćih definicija marketinga je „profitabilno zadovoljavanje potreba”. **Marketing menadžment** možemo definisati kao umetnost i nauku izbora ciljnih tržišta i pridobijanja, zadržavanja, i povećanja broja kupaca kroz kreiranje, dostavljanje, i komuniciranje superiorne vrednosti za kupce. Sada želimo predstaviti društvenu definiciju marketinga koja glasi: **Marketing** je društveni proces kojim pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele kroz kreiranje, pružanje, i slobodno razmenjivanje proizvoda i usluga od vrednosti sa drugima.⁵⁴

Savremeni trendovi i snage su nametnuli nova uverenja i prakse u oblasti marketinga. Ovde posebno treba naglasiti **holistički marketing koncept** koji se bazira na razvoju, dizajnu, i implementaciji marketing programa, procesa, i aktivnosti shvatajući njihovu širinu i međuzavisnosti. Holistički marketing priznaje da je sve važno u marketingu, i da široka, integrisana perspektiva je često neophodna. Holistički marketing tako prepoznaje i miri obim i složenosti marketing aktivnosti. Veoma je važno istaći četiri široke komponente koje karakterišu holistički marketing: *relationship marketing*

⁵³ Živanović, M. (2013), *Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima u poslovnom ambijentu*, FBIM Transactions, 15 01, 1(1), str. 111-118

⁵⁴ Kotler P., Keller K. L. (2012), *Marketing management*, 14th edition, Pearson, New Jersey, str. 5.

(marketing odnosa), *integrated marketing* (integrisani marketing), *internal marketing* (interni marketing) i *performance marketing* (marketing performansi).⁵⁵

Jerome McCarthy je klasifikovao različite marketing aktivnosti u *marketing miks elemente*, koje je nazvao *the four Ps* (4P) marketinga: *product* (proizvod), *price* (cena), *place* (distribucija) i *promotion* (promocija). Zapravo, navedeni elementi marketing miksa predstavljaju varijable marketinga koje kompanija ima mogućnosti da kontroliše. Kotler je smatrao da koncept 4P predstavlja izraziti pogled iz očiju prodavaca, i na osnovu toga je formirao koncept 4C kojem je glavna odlika izrazita orijentisanost na potrošača. Koncept 4C je zamenio koncept 4P, što ćemo prikazati na sledeći način:

- ❖ *Product* (proizvod) → *Consumer* (potrošač)
- ❖ *Price* (cena) → *Cost to the consumer* (trošak za potrošača)
- ❖ *Place* (distribucija) → *Convenience* (pogodnost ili udobnost)
- ❖ *Promotion* (promocija) → *Communication* (komunikacija).

Neki teoretičari, kao što su Booms i Bitner su zaslužni da marketing miks bude proširen za još tri P, a koje su važne za *marketing usluga*. Dodatna tri P su: *ljudi* (people), *proces* (process) i *fizičko okruženje* (physical environment). Prethodni elementi marketing miksa (proizvod, cena, distribucija i promocija) zajedno sa dodatna 3P stvaraju prošireni marketing miks, odnosno *7P marketing miks*.

Sada želimo istaći moderni koncept marketing miksa koji je vezan za holistički marketing koncept. S obzirom na širinu, složenost i bogatstvo marketinga, kao na primeru holističkog marketing koncepta, došli smo na reprezentativniji set koji obuhvata *moderne marketing realnosti*: *ljudi* (people), *procesi* (processes), *programi* (programs) i *performans* (performance). Ova navedena 4P predstavljaju moderni *marketing menadžment*. *Ljudi* odražavaju *interni ili unutrašnji marketing* i činjenicu da su zaposleni kritični za uspeh marketinga. Marketing će jedino biti dobar ako su dobri i zaposleni u organizaciji.⁵⁶ Zbog potreba ovoga rada i isticanja povezanosti između marketing menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa, baziraćemo se na karakteristikama internog marketinga koji na najbolji način oslikava tu povezanost.

Interni (unutrašnji) marketing, element holističkog marketinga, ima za zadatak zapošljavanje, obuku i motivisanje sposobnih zaposlenih koji žele da služe klijentima na dobar način. Marketing nije više odgovornost samo jednog odeljenja, to je poduhvat cele kompanije koji pokreće njenu viziju, misiju i strategijsko planiranje. To uspeva samo kada sva odeljenja rade zajedno u postizanju ciljeva kupaca. Interni marketing

⁵⁵ Kotler P., Keller K. L. (2012), *Marketing management*, 14th edition, Pearson, New Jersey, str. 18-19

⁵⁶ Ibid., str. 25.

zahteva vertikalno usklađivanje sa višim menadžmentom i horizontalno usklađivanje sa ostalim odeljenjima.⁵⁷

Kao i proizvodne kompanije, dobre uslužne kompanije koriste marketing da bi se snažno pozicionirale na ciljnim tržištima. Uspešne uslužne kompanije usredsređuju svoju pažnju i na svoje zaposlene kao i na klijente. Razumevaju lanac usluge i dobiti koji povezuje dobit uslužne kompanije sa zadovoljstvom zaposlenih i klijenata. Marketing usluga zahteva više od uobičajenog *spoljašnjeg marketinga* koji koristi 4P. Marketing usluga takođe zahteva i *unutrašnji marketing*, kao i *interaktivni marketing* - znači da doživljeni kvalitet usluge jako zavisi od kvaliteta interakcije između kupca i prodavača tokom pružanja usluge.⁵⁸

U industriji hotelijerstva i ugostiteljstva zaposleni su ključni deo proizvoda i spleta marketinga. To znači da **odeljenja za ljudske resurse i marketing moraju usko sarađivati**. U restoranima bez odeljenja za ljudske resurse, menadžer restorana ujedno je i menadžer ljudskih resursa. Menadžer mora zaposliti ljubazne i sposobne zaposlene i oblikovati politike koje podupiru pozitivne odnose između zaposlenih i gostiju. Možemo govoriti o postojanju dva klijenta, o onima koji plaćaju i o zaposlenima. Zadatak osposobljavanja i motivisanja zaposlenih da pružaju dobru uslugu klijentima naziva se *unutrašnjim (internim) marketingom*. Posao odeljenja za marketing uključuje podsticanje svih članova organizacije da budu usredsređeni na klijenta.⁵⁹

Kao novi cilj menadžmenta ljudskih resursa ističe se podizanje internih performansi kroz primenu modela „*internog marketinga*“.⁶⁰ Određeni kritičari internog marketinga poistovećuju ga sa menadžmentom ljudskih resursa. Međutim, menadžment ljudskih resursa, iako je povezan sa internim marketingom, razlikuje se od njega i predstavlja širi pojam.

Marketing treba biti deo filozofije organizacije, a funkciju marketinga trebaju sprovoditi svi zaposleni. U proizvođačkim kompanijama funkciju marketinga sprovodi odeljenje za marketing zbog toga što mnogi zaposleni ne dolaze u interakciju s klijentima. U uslužnim delatnostima zaposleni koji su u direktnom kontaktu s gostima sprovode veći deo funkcije marketinga. *Unutrašnji marketing* podrazumeva marketing namenjen unutrašnjim klijentima kompanije, tj. zaposlenima. Dobri unutrašnji programi stvaraju zadovoljstvo zaposlenih što potom stvara zadovoljstvo klijenata. Zato, unutrašnji marketing ima dve prednosti: zadovoljstvo klijenta i zadovoljstvo zaposlenog.⁶¹

⁵⁷ Kotler P., Keller K. L. (2012), *Marketing management*, 14th edition, Pearson, New Jersey, str. 21-22

⁵⁸ Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. (2011), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb, str. 46-47

⁵⁹ Ibid., str. 57.

⁶⁰ Đurović M. (2008), *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Printing Centar „Telekom“, Beograd

⁶¹ Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. (2011), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb, str. 356-357

Prvo se marketing mora usmeriti na zaposlene. Zadovoljni zaposleni stvaraju zadovoljne klijente. *Funkcija ljudskih resursa i marketing* nerazdvojni su u hotelijersko-ugostiteljskim i putničkim organizacijama. Potreban je saradnja ove dve komponente da bi i zaposleni i klijenti bili zadovoljni. Stručnjaci za marketing moraju razviti tehnike i procedure kako bi osigurali da zaposleni znaju i da su spremni pružiti visokokvalitetne usluge. Kao što smo rekli, unutrašnji marketing je marketing namenjen interno zaposlenima kompanije, i predstavlja proces koji uključuje sledeće korake:⁶²

- *uspostavljanje uslužne kulture,*
- *razvoj marketinškog pristupa upravljanju ljudskim resursima,*
- *širenje marketinških informacija zaposlenima i*
- *uvođenje sistema nagrada i priznanja.*

Uspostavljanje uslužne kulture. Unutrašnji marketinški program proizilazi iz uslužne kulture, a i zahteva snažan angažman od strane uprave. Uslužni marketinški program osuđen je na propast ako njegova organizaciona kultura ne podržava usluživanje klijenata.

Razvoj marketinškog pristupa upravljanju ljudskim resursima. Menadžeri moraju koristiti načela marketinga da bi privukli i zadržali zaposlene. Oni moraju istražiti i razviti poimanje potreba svojih zaposlenih kao što i preispituju potrebe svojih klijenata. Ovde je za kompaniju izuzetno važno da otvara pozicije koje privlače dobre zaposlene, kao i da koristi proces zapošljavanja kojim se identifikuju i koji dovodi do zapošljavanja zaposlenih orijentisanih prema klijentu. Programi obuke i programi motivacije zaposlenih očito moraju biti posebno izrađeni da bi zadovoljili potrebe različitih zaposlenih.

Efikasan program *unutrašnjeg marketinga* zahteva blisku **saradnju između marketinga i menadžmenta ljudskih resursa**. Kotler ističe da se marketing oslanja na odeljenje ljudskih resursa s ciljem da se obezbedi adekvatno osoblje, a sve kako bi se omogućilo sprovođenje sopstvenih ciljeva. Zapošljavanje i obuka, koji su tradicionalno odgovornost menadžmenta ljudskih resursa, ključna su područja u svakom programu unutrašnjeg marketinga. Marketinški pristup upravljanju ljudskim resursima započinje sa zapošljavanjem pravih zaposlenih. Metode odabira kojima se identifikuju kandidati orijentisani prema klijentima koriste se kao deo procesa zapošljavanja.

Odeljenje ljudskih resursa regrutuje i zapošljava zaposlene, pa naravno da utiče na marketing. To je očigledno. HR predstavlja ruku marketinga koja stiže do profesionalne

⁶² Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. (2011), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb, str. 359-381

zajednice iz koje se vrši regrutovanje. HR ima duboko dejstvo na brend kompanije, zato što, kao kupci, kandidati za posao pričaju o njihovom iskustvu.⁶³

O procesu zapošljavanja, odnosno o regrutovanju i selekciji, o procesima socijalizacije i orijentacije, kao i procesu obuke, ćemo posebno govoriti u narednom delu rada, kao važnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa.

Širenje marketinških informacija zaposlenima. Zaposleni trebaju primati informacije o novim proizvodima i promenama proizvoda, marketinškim kampanjama, kao i o promenama u procesu pružanja usluge. Svi koraci delovanja u marketinškom planu trebaju uključivati unutrašnji marketing.

Uvođenje sistema nagrada i priznanja. Program unutrašnjeg marketinga uključuje standarde usluge i metode merenja koliko dobro organizacija zadovoljava ove standarde. Rezultati bilo kojeg merenja usluga trebaju se preneti zaposlenima. Ako kompanije žele imati zaposlene orijentisane prema klijentima, moraju ih nagraditi za usluživanje klijenata. Sistemi nagrada i bonusi koji se temelje na postignućima zadovoljstva klijenata jedna su od metoda nagrađivanja zaposlenih na temelju usluživanja klijenata. O sistemu nagrađivanja, odnosno o kompenzacijama i beneficijama, kao važnoj praksi ili aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ćemo govoriti u narednom delu rada, u okviru procesa MLJR-a. Ovo još jednom potvrđuje postojanje međuzavisnosti između marketinga i HR-a.

Da bi funkcija ljudskih resursa postala zaista strategijska u svojoj orijentaciji, mora sebe videti kao odvojeni poslovni entitet i angažovati se u strategijskom menadžmentu u nastojanju efikasnog usluživanja raznih unutrašnjih klijenata. U vezi s tim noviji je trend u području menadžmenta ljudskih resursa, dosledan filozofiji upravljanja potpunim kvalitetom, da *menadžer ljudskih resursa u primeni funkcije usvoji pristup orijentisan na potrošače*. Menadžeri ljudskih resursa u naprednijim američkim kompanijama počeli su shvatati *funkciju ljudskih resursa kao strategijsku jedinicu poslovanja* i pokušali su definisati to poslovanje s obzirom na sastav svojih klijenata (linijski menadžeri, planeri strategije i zaposleni), potrebe svojih klijenata (predani i kompetentni zaposleni) i tehnologije potrebne za zadovoljavanje njihovih potreba (upravljanje uspešnošću, obuka i razvoj, nagrađivanje, selekcija i druge aktivnosti HRM-a).⁶⁴ Bez sumnje, zaposleni kao unutrašnji klijenti su veoma važni za HR i marketing, što stvara potrebu saradnje između ove dve funkcije u preduzeću.

HR profesiji, koja je multidisciplinarna, neophodna su i znanja iz marketinga. Naime, na zaposlene i potencijalne zaposlene se može gledati i kao na postojeće i potencijalne

⁶³ <http://cmo.com/articles/2011/4/28/how-your-hr-department-affects-marketing.html>, od ponedeljka 24. februara 2014. god.

⁶⁴ Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 568.

potrošače, a na samo zaposlenje, koje se nudi, kao na proizvod koji treba prodati. Taj proizvod koji treba prodati je, zapravo, doživljaj, odnosno iskustvo rada u preduzeću. U cilju veće prodaje proizvodi se brendiraju, a u cilju privlačenja postojećih i budućih talenata u većem broju, odnosno pridobijanja vrhunskih kadrova sa tržišta rada, preduzeća se brendiraju kao poslodavci. Međutim, bez segmentacije koja čini suštinu brend marketinga to je nemoguće postići.⁶⁵

HR i marketing trebaju da rade zajedno kako bi HR razumeo šta diferencira brend kompanije na tržištu, i na taj način HR onda može dati podršku brendu kompanije. Ako se kompanija takmiči na tržištu pružanjem superiorne usluge onda HR može implementirati programe obuke da bi se uverio da su usluge kupcima ostale najbolje na tržištu. *Ključna stvar* u vezi sa navedenim je da sve to zavisi od toga koliko HR ima bliske radne odnose i veze sa marketingom.⁶⁶

U globalnom poslovnom okruženju, kompanije ako žele biti uspešne, neminovno moraju razviti kvalitetan marketing koncept, što dalje stvara potrebu obezbeđenja ljudskih resursa. Ljudski resursi, sa svim svojim veštinama i znanjima su preduslov za uspešno sprovođenje i ostvarivanje marketinških aktivnosti u kompaniji.

⁶⁵ http://mojtim.com/blog/Marketing-u-HR-u/show_full/51/, od ponedeljka 24. februara 2014. god.

⁶⁶ <http://www.businesszone.co.uk/blogs/octopus/hr-and-marketing-mashup/why-marketing-and-hr-need-work-together>, od ponedeljka 24. februara 2014. god.

4. PROCES MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa objedinjuje niz aktivnosti s ciljem što uspješnije njihove primene. Uspostavljanje sistema u organizaciji i samih aktivnosti i načina na koji će se ostvariti, zavise pre svega od vizije, misije, ciljeva i strategije organizacije, kao i od konkretne organizacije i poslovnog okruženja u kojem obavlja svoju delatnost. Na organizacijama je izazov da odgovore na savremene uslove poslovanja i stalne promene koje se dešavaju u njihovom okruženju, i da budu spremne da kroz određene aktivnosti efikasno upravljaju ljudima kao najvažnijim resursima u organizaciji. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa moraju podržavati strategiju organizacije i na taj način doprineti njenom uspehu.

U skladu sa postizanjem ciljeva menadžmenta ljudskih resursa, potrebe odgovora na savremene uslove poslovanja, kao i postizanje i održavanje konkurentske prednosti organizacije, menadžment ljudskih resursa svoju delatnost razvija kroz nekoliko osnovnih faza ili aktivnosti:⁶⁷

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*

Preduzeće koje svoje zaposlene posmatra kao najvredniji i najznačajniji resurs je sposobno ostvariti konkurentsku prednost uz pomoć ljudskih resursa, a samim tim i uspeh na složenom tržištu. Navedenu osnovnu hipotezu našeg istraživanja smo dokazali kroz prikazivanje i objašnjenje procesa menadžmenta ljudskih resursa, odnosno konkretnih aktivnosti. Da bi se postigli ciljevi menadžmenta ljudskih resursa, odgovorilo na savremene uslove poslovanja i postigla i održala konkurentska prednost, menadžment ljudskih resursa mora da razvija adekvatne i efikasne aktivnosti, da bi zaposleni, kao najvredniji resurs savremenog preduzeća, dali svoj doprinos uspehu preduzeća. Zapravo, preduzeće koje kvalitetno i odgovorno razvija aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa dokazuje da svoje zaposlene posmatra kao najvažniji

⁶⁷ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 69-70

resurs, s kojim nastoji ostvariti konkurentsku prednost i uspeh na sve kompleksnijem i turbulentnijem tržištu.

4.1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa jedna je od najznačajnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Svrha ove aktivnosti je donošenje plana ljudskih resursa koji će služiti menadžerima kao osnova, odnosno instrument za akciju - za angažovanje ljudskih resursa u meri i na način koji respektuje potrebu blagovremene i uspešne realizacije ciljeva organizacije.⁶⁸

Ljudi u organizaciji predstavljaju njen najznačajniji resurs, pa je zato veoma važno da planiranje ljudskih resursa bude obavljeno na efikasan način. Ovakvo planiranje će sigurno dovesti do ostvarivanja strategije organizacije i konkurentске prednosti, a to je jedino moguće angažovanjem potrebnog broja radnika, odgovarajućom obukom koja će osposobiti zaposlene i motivacijom zaposlenih, na način da budu zadovoljni u organizaciji, i tako doprinesu njenoj produktivnosti.

U literaturi je izraženo mišljenje da se **proces planiranja ljudskih resursa sastoji od nekoliko faza**.⁶⁹

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

Analiziranje okruženja - Performanse okruženja su veoma bitan faktor koji se mora u maksimalno mogućoj meri uvažavati prilikom planiranja ljudskih resursa. Zato se njegove performanse moraju identifikovati i analizirati (vrednovati). Analiziranje okruženja je veoma složena aktivnost kojoj je svrha identifikovanje svih performansi okruženja koje utiču, odnosno mogu uticati na izradu planova ljudskih resursa. Analiziranje okruženja podrazumeva analiziranje dva njegova segmenta:⁷⁰

- a) *Eksternog okruženja* - što uključuje analiziranje ekonomskih, pravnih, političkih i demografskih uslova, položaja organizacije u odnosu na konkurenciju, tržišta rada, mesta i uloge radničkih sindikata, i

⁶⁸ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 156.

⁶⁹ Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, str. 253.

⁷⁰ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 157.

- b) *Internog okruženja* - što uključuje analiziranje misije, ciljeva, strategija, planova, grupnog rada, organizacione kulture i stilova vođenja.

Organizacije se moraju fokusirati prvenstveno na tržište rada, samim tim što obezbeđivanje resursa direktno zavisi od kretanja na konkretnom tržištu rada. Tržište rada kao takvo se smatra početnim korakom za sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Okruženje organizacije je veoma bitno s obzirom na uticaj koji ima i na organizacionu i strategiju ljudskih resursa. Veliki deo strategije zasniva se na odgovoru na okruženje, na onome što kupci sada žele ili onome što konkurenti sada nude ili na proaktivnim pokušajima da se pogodi šta će kupci žele, to jest da se oni ubede da će im nešto biti potrebno. Kada to prenesemo na ljudski resurs, moramo, na primer, otkriti koliko će teško, odnosno lako, biti da se pronađu radnici sa nesvakidašnjim sposobnostima i šta će oni očekivati od poslodavca da bi ih pridobio.⁷¹

Predviđanje potreba za ljudskim resursima je druga faza procesa planiranja ljudskih resursa. Reč je o fazi koju čine brojne aktivnosti usmerene ka što preciznijem utvrđivanju broja osoblja određenog profila (znanja, stručnosti i sposobnosti) koji je potreban u (za)datom vremenskom periodu za realizaciju zadataka, odnosno ciljeva organizacije.⁷²

Da bi planiranje ljudskih resursa dalo očekivane rezultate, potrebno je da mu se pristupi na sistematičan način. Drugim rečima, najpre je neophodno *proceniti postojeće stanje ljudskih resursa*, a, zatim, pristupiti *proceni budućih ljudskih resursa*. Kada govorimo o proceni postojećeg stanja ljudskih resursa, neophodno je da ova procena počne od jedne veoma složene aktivnosti - *analize posla*.

Pod **analizom posla** podrazumeva se definisanje svih poslova koji se obavljaju unutar jedne organizacije, kao i dužnosti, odgovornosti, zadataka i zahteva koje svaki posao, odnosno radno mesto podrazumeva. Analiza posla je od velikog značaja za menadžment ljudskih resursa, neki autori je smatraju i temeljom funkcije menadžmenta ljudskih resursa.⁷³

Zapravo, analiza posla prikazuje značajne podatke koji su korisni za kasnije procese i aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, na primer, obuka, selekcija, ocena učinka, razvoj karijere, se oslanjaju na informacije i podatke dobijene ovim korakom, tj. analizom posla. Podaci dobijeni iz analize posla su

⁷¹ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 67.

⁷² Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 157.

⁷³ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 74.

veoma značajni pri samom zapošljavanju ljudi koji poseduju potrebne sposobnosti i veštine za izvršenje određenog posla u organizaciji.

Na osnovu dobro sprovedene analize posla i uz pomoć podataka i informacija koji su iz nje dobijeni, menadžeri razvijaju *opise* i *specifikacije posla* koji predstavljaju naredne korake u proceni postojećeg stanja ljudskih resursa.

Drugi korak u proceni postojećeg stanja ljudskih resursa je **opis posla**. Podaci dobijeni analizom posla predstavljaju osnov za opis posla pod kojim podrazumevamo pisani izveštaj o tome šta lice koje obavlja posao, tj. zaposleni, radi, kako i zašto to radi, i pod kojim uslovima se određeni posao obavlja. U vezi sa opisom posla neophodno je napomenuti činjenicu da su savremene firme u borbi za opstanak u konkurentnom okruženju sve više prinuđene da budu fleksibilne i spremne na promenu. Tako i opis posla, koji se i danas koristi u većini organizacija, ipak ima tendenciju prihvatanja fleksibilnih poslova i timskog rada koji podrazumevaju da se radni zadaci mogu menjati iz dana u dan i iz časa u čas. Želja savremenog poslodavca je da njihovi zaposleni shvate da su njihova radna mesta šira i promenljivija nego što su bila ranije.⁷⁴

I najzad, za procenu postojećeg stanja ljudskih resursa potrebno je preduzeti još jedan korak, a to je **specifikacija posla**. Specifikacija posla podrazumeva podatke o kvalifikacijama koje se traže od zaposlenog na odgovarajućem radnom mestu da bi se poslovni zadatak sa uspehom obavljao. U specifikaciji se navode podaci o znanjima, veštinama, sposobnostima, stavovima, iskustvu i osobinama neophodnim za obavljanje poslova na određenom radnom mestu.⁷⁵ Specifikacija posla, kao i opis posla, predstavljaju veoma važne izveštaje za menadžere prilikom selekcije i zapošljavanja radne snage.

Buduće potrebe ljudskih resursa određuju misija, ciljevi i strategije organizacije. Potražnja radnika je rezultat potražnje proizvoda ili usluga organizacije. Na bazi procene ukupnog prihoda, menadžeri mogu da pokušaju da utvrde broj i profile radnika koji su potrebni da bi se ostvario taj prihod. U nekim slučajevima, ova situacija može da bude obrnuta. Kada su potrebni posebni stručnjaci kojih nema dovoljno, tada će raspoloživi ljudski resursi određivati prihod organizacije. Kada menadžeri procene postojeće mogućnosti i buduće potrebe, biće u mogućnosti da procene deficit ljudskih resursa, kako u pogledu broja, tako i vrste, i da ukažu na oblasti u kojima će organizacija imati preveliki broj zaposlenih. Sa ovom informacijom, menadžeri će biti spremni da pristupe trećem stepenu procesa menadžmenta - ljudskim resursima.⁷⁶

⁷⁴ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 68.

⁷⁵ Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 256.

⁷⁶ Robbins S. P., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 286.

Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa je korak koji, po prirodi stvari, sledi nakon predviđanja, odnosno utvrđivanja potreba za ljudskim resursima. Ova aktivnost, po svojoj suštini, predstavlja kvantitativnu i kvalitativnu procenu mogućnosti angažovanja ljudskih resursa u planiranom vremenskom periodu.⁷⁷

Da bi planiranje ljudskih resursa imalo dobre rezultate potrebno je predvideti mogućnosti obezbeđenja radne snage, tj. ponudu internih i ponudu eksternih kandidata. Posebno je važno obratiti pažnju na analizu interne ponude, tj. osoblje koje je već zaposleno u kompaniji.⁷⁸

Ovde se koriste i kvalitativne i kvantitativne metode, a najpoznatije među njima su Delfi metoda i Markovljev model.

Donošenje planova ljudskih resursa (za akciju) veoma je značajna i, istovremeno, veoma složena, faza procesa planiranja ljudskih resursa koja zahteva dosta strpljenja, sposobnosti i znanja menadžera. Cilj je kreiranje akcionih planova, a sastoji se od sledećih aktivnosti:⁷⁹

- *Analiziranje odnosa između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa* - ova aktivnost omogućava dobijanje saznanja o gepu između predviđenih potreba organizacije i ponude ljudskih resursa.
- *Iznalaženje alternativnih rešenja* je neophodnost u slučaju da je analizom utvrđeno nepodudaranje između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa. Na nosiocima planiranja ljudskih resursa je obaveza pronalaženja rešenja da bi se otklonio problem koji postoji, tj. gep između predviđenih potreba i ponude ljudskih resursa.
- *Evaluacija alternativa* podrazumeva proces ocenjivanja kvalitativnih performansi svakog rešenja, uključujući i procenu mogućih efekata njihove eventualne primene. Evaluacija je postupak koji se završava rangovanjem svih alternativa. Ova aktivnost je značajna ne samo zbog činjenice da se na taj način porede rešenja po svojim performansama, već i zbog toga što ona olakšava realizaciju procesa izbora najbolje solucije.
- *Kreiranje planova akcija* je završni postupak u donošenju planova akcije. Svrha ovog koraka procesa planiranja ljudskih resursa je izbor rešenja koje će biti osnov za preduzimanje svih akcija koje, u konačnom, treba da rezultiraju

⁷⁷ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 158.

⁷⁸ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 83.

⁷⁹ Bernardin H. J., Russell J. E. A. (1993), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, McGraw-Hill, New York, str. 175-177; preuzeto od Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 159-161

obezbeđenjem predviđenih ljudskih resursa. Bira se optimalno rešenje, tj. rešenje koje je najbolje u datim uslovima njihove primene. Rezultat ovih aktivnosti nije jedan plan menadžmenta ljudskih resursa već čitav niz planova. „Izdvojićemo najvažnije planove: planovi o ponudi ljudskih resursa, organizacioni i strukturalni planovi, planovi o korišćenju zaposlenih, planovi o obučavanju i razvoju menadžmenta, planovi o učinku, planovi o evaluaciji, planovi o nagrađivanju, planovi o odnosu prema zaposlenima i komunikacioni planovi”.⁸⁰

Uspostavljanje povratne sprege - U skladu sa promenama koje se dešavaju u okruženju, organizacija mora usmeravati svoje aktivnosti i funkcije, što se odnosi svakako i na funkciju planiranja ljudskih resursa. To znači da se planovi ljudskih resursa nikada ne mogu smatrati trajnim i definitivnim, već se adekvatno i blagovremeno moraju ažurirati i konstantno usklađivati sa potrebama organizacije. Da bi planiranje ljudskih resursa bilo potpuno, pored predviđanja o tome koliko će zaposlenih jednoj organizaciji biti potrebno u narednom periodu, potrebno je predvideti i kolika je ponuda potencijalnih ljudskih resursa. Ovaj deo planiranja ljudskih resursa uvodi nas u priču o narednoj fazi u menadžmentu ljudskih resursa - procesu regrutovanja.⁸¹

4.2. Regrutovanje

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Regrutovanje je dvosmeran proces - partneri su organizacija i kandidat, i obe strane imaju pravo izbora. Za potencijalnim kandidatima za upražnjena radna mesta organizacija može tragati kako u samoj organizaciji, tako i van nje, na eksternom tržištu rada. Cilj regrutovanja, pri tome, nije samo da se pronađu najbolji kandidati za određeni posao, već i da se oni dugoročno zadrže u organizaciji.⁸²

Greške prilikom ovog procesa stvaraju povećane troškove za organizaciju. Ako se regrutuju neodgovarajući kandidati, onda će to uticati i na selekciju istih i krajnji izbor kandidata, koji kao takvi neće moći da odgovore poslovnim zahtevima na pravi način. Sve to može uticati na funkcionisanje organizacije, pa se zato ovoj aktivnosti mora kvalitetno pristupiti. Namera organizacije je da sistemom regrutovanja privuče dosta sposobnih kandidata, koji bi mogli da popune i odgovore zahtevima određenog radnog mesta u organizaciji.

⁸⁰ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 79-80

⁸¹ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 84.

⁸² Bogičević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 91.

U postupku regrutovanja cilj menadžera ljudskih resursa jeste da postoji apsolutno slaganje između veština koje poseduju potencijalni kandidati za radno mesto i veština koje su potrebne organizaciji u skladu sa njenom vizijom, misijom i strategijom. Ideja kojom se rukovode menadžeri ljudskih resursa u ovoj fazi jeste ili da takve osobine pojedinci već poseduju ili da, na osnovu njihove procene, poseduju sposobnost da se vremenom obuče za njih.⁸³

Zato, ako se u procesu regrutovanja, pored privlačenja i pronalaženja što većeg broja potencijalnih kandidata za određeni posao, aktivnosti usmere i baziraju na adekvatne veštine i znanja koje potencijalni zaposleni poseduju ili za koje imaju sposobnosti da se vremenom obuče i usvoje ih, organizaciji se takvim pristupom može stvoriti konkurentna prednost na tržištu. Veoma je važno pažljivo planirati i koordinirati aktivnosti u procesu regrutovanja. Ovaj proces počinje onda kada se u organizaciji donese odluka o popunjavanju upražnjenih radnim mesta. Važan zadatak MLJR-a je razmatranje mogućih načina privlačenja sposobnih i potrebnih kandidata.

4.2.1. Izvori regrutovanja

Nakon analize okruženja organizacije i dobijenih informacija mora se obaviti planiranje da bi se znalo gde da se traže adekvatni kandidati za posao. Moguće su dve opcije.⁸⁴

- **interno regrutovanje**, kada se potencijalni kandidati regrutuju iz same organizacije sa drugih radnih mesta - sa internog tržišta rada, i
- **eksterno regrutovanje**, kada se potencijalni kandidati traže izvan organizacije, odnosno regrutuju sa eksternog tržišta rada. U nastavku ćemo istaći karakteristike internih i eksternih izvora regrutovanja i metoda koje se koriste.

Interno regrutovanje podrazumeva nalaženje odgovarajućih kandidata u samoj organizaciji, među zaposlenima. Prema Bogićević Milikić *osnovni interni izvori regrutovanja su*: unapređenje zaposlenih na hijerarhijski više pozicije, premeštaji zaposlenih na druga radna mesta i rotiranje poslova između zaposlenih koje ima privremeni karakter. Interni izvori regrutovanja su zapravo zaposleni koji trenutno rade u organizaciji. Neki autori svrstavaju u interne izvore i bivše radnike organizacije i kandidate koji su ranije konkurisali za posao u organizaciji.

Prednosti internih izvora regrutovanja su poznavanje sposobnosti i veština kandidata, to što interni kandidati poznaju proces rada u organizaciji, manji troškovi regrutovanja, a

⁸³ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 96.

⁸⁴ Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 95-96

zatim i procesa selekcije. Zaposleni će svakako biti dodatno motivisan ako mu se pruži prilika za napredovanje u organizaciji.

Kao *negativne* strane internog regrutovanja ističu se ograničenost potrebnih i sposobnih kandidata za upražnjena mesta u organizaciji, kao i to da se ovim vidom regrutovanja sprečava dolazak novih zaposlenih koji će doneti nova razmišljanja i kvalitete i na taj način osvežiti kadar u organizaciji. Zapravo, po organizaciju će biti loše i stvoriće se nepovoljne okolnosti ako je zatvorena za nove ljude i ideje. Takođe, ako se organizacija opredeli za kandidate koji su već u organizaciji i tako popuni slobodna radna mesta, onda će njihovo stara radna mesta ostati upražnjena.

Organizacija, odnosno menadžeri ljudskih resursa će se opredeliti za **eksterne izvore regrutovanja** ako se ne mogu angažovati adekvatni kandidati za traženi posao unutar same organizacije. Eksterno regrutovanje podrazumeva traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada. *Eksterni izvori* potencijalnih kandidata mogu obuhvatiti:⁸⁵ celokupno tržište rada, odnosno kandidate koji nikada nisu bili povezani sa organizacijom i uže tržišne segmente, odnosno kandidate koji su na neki način već bili povezani sa organizacijom.

Prednosti eksternog regrutovanja su otvaranje organizacije prema tržištu radne snage, povećanje mogućnosti za regrutovanje dobrih kandidata, u uslovima veće ponude i većeg izbora, zatim priliv novih ljudi, potencijala i ideja, razmena informacija o načinu i rezultatima regrutovanja konkurentskih i drugih organizacija, sagledavanje pozicije organizacije u očima kandidata, kao i izostajanje problema nepopunjenosti radnih mesta izabranih kandidata kao prilikom internog regrutovanja.⁸⁶

Pored prednosti, ovaj vid regrutovanja karakterišu određeni *nedostaci*, kao što su veoma visoki troškovi koji se stvaraju, zatim duži vremenski period koji je potreban da bi se obavio proces regrutovanja i našli odgovarajući kandidati. Takođe, zbog nepoznavanja veština i sposobnosti kandidata povećava se rizik pri izboru i mogućnost da se napravi greška i selektira neadekvatan kandidat. Zaposleni u organizaciji će imati manje šansi i prilika da napreduju i dobiju unapređenje u vidu bolje pozicije, ako se kontinuirano sprovode eksterni izvori regrutovanja.

4.2.2. Metode regrutovanja

Organizacija mora veoma oprezno da pristupi izboru adekvatnog metoda regrutovanja, da bi kasnije i selekcija i sam izbor kandidata bili uspešni. U procesu regrutovanja organizacije često koriste i implementiraju i interne i eksterne izvore regrutovanja,

⁸⁵ Bogičević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 99.

⁸⁶ Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 120.

uočavajući prednosti i nedostatke i jednog i drugog vida regrutovanja, tj. opredeljuju se za kombinovane metode.

Da bi se *interno regrutovali* potencijalni kandidati, u praksi se koriste *dva osnovna metoda*.⁸⁷

1) Poziv postojećim zaposlenima da konkurišu na upražnjeno radno mesto.

Način upućivanja poziva zavisi od organizacije do organizacije. To može biti poziv okačen na oglasnoj tabli u organizaciji, pismo upućeno svim zaposlenima kao klasično pismo ili mail-om, ili informisanje zaposlenih na različitim sastancima. Poziv obično sadrži informacije o nazivu radnog mesta, platnom razredu i rasponu platnog razreda, dok se precizan iznos zarade obično ne daje.

2) Pravljenje popisa veština svih zaposlenih u okviru posebnog softvera u sektoru ljudskih resursa. Grupisanjem podataka o zaposlenima na jednom mestu (njihovim kvalifikacijama, sposobnostima i veštinama), omogućava se da u slučaju potrebe organizacija lakše pristupi i upravlja raspoloživim podacima, i da na osnovu toga iz svojih redova uoči i angažuje kandidata da popuni upražnjeno radno mesto.

Kada poslodavac jednom uvidi da je spoljašnje regrutovanje neophodno, mora se odabrati odgovarajuća i ekonomična metoda regrutovanja. Postoji veliki broj različitih pristupa, a svaki je manje ili više adekvatan za različite okolnosti. Stoga većina poslodavaca koristi više različitih metoda regrutovanja u različito vreme. I kada se popunjava jedno te isto slobodno radno mesto, dobro je kombinovati različite metode.⁸⁸

Kod eksternog regrutovanja istaćićemo najpoznatije metode.⁸⁹

- **Oglašavanje** predstavlja najčešće korišćeni izvor regrutovanja. Oglašavanje ima za cilj da privuče što veći broj potencijalnih kandidata koji nastoje da se prijave za posao u određenoj kompaniji. Pored osnovnih pravila forme i sadržaja oglasa, a koja se odnose na to da oglas mora biti upečatljiv i različit od ostalih i da mora sadržati sve podatke koje su bitne za potencijalnog kandidata za radno mesto (opis radnog mesta, potrebne kvalifikacije kandidata, traženo iskustvo, posebne veštine). U zavisnosti od radnog mesta koje se oglašava potrebno je odabrati i odgovarajuće medije (dnevne novine, časopisi, televizija, radio, i tako dalje).
- **Preporuke zaposlenih** su jedan od najefikasnijih izvora regrutovanja. Očekivano je da po preporuci najboljih zaposlenih u organizaciju dođu isti takvi zaposleni. Preporuke kao takve nastaju na molbu poslodavaca da već zaposleni preporuče

⁸⁷ Bogičević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 97.

⁸⁸ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 172.

⁸⁹ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 101-105

pojedince koji po njihovom mišljenju poseduje sve karakteristike potrebne za uspešno obavljanje upražnjenog radnog mesta.

- **Agencije za zapošljavanje** imaju sve veću ulogu prilikom traženja kandidata za upražnjeno radno mesto. Osobe koje traže zaposlenje mogu da se obrate ovim agencijama, koje onda imaju za cilj da im nađu adekvatan posao. Takođe, na osnovu jasno preciziranog zahteva organizacije i svojih baza podataka o potencijalnim kandidatima, agencije za zapošljavanje su u mogućnosti da u relativno kratkom roku zainteresovanoj firmi ponude listu potencijalnih kandidata.
- **Koledži i univerziteti** predstavljaju za mnoge firme glavne izvore regrutovanja budućih pripravnika i stručnjaka. Kompanija može za kratak vremenski period da intervjuiše veliki broj kandidata, a čest je slučaj da univerziteti daju podršku i osiguravaju prostor za ovaj vid regrutovanja.
- **Sajmovi zapošljavanja** imaju sve veću primenu u praksi savremenih organizacija. Ne mnogo skupa metoda, sastoji se u organizovanju događaja na kojima organizacija ima mogućnost da prikaže svoju viziju, poslovne ciljeve i vrednosti, čime se trudi da privuče kvalitetne kandidate i uspostavi kontakt sa perspektivnim kandidatima koji su zainteresovani za posao.
- **Internet** - Upotreba interneta u svrhe regrutovanja bez sumnje je najznačajnije savremeno dostignuće u oblasti regrutovanja uopšte. Jasno je da će regrutovanje putem interneta postati sve češće, jer sve više ljudi ima pristup internetu, a i smatra se da će ovaj trend uskoro postati norma i zameniti sve ustaljene metode. Regrutovanje putem interneta može se obaviti na dva različita načina i to putem web sajta samog poslodavca i posredstvom velikog broja cyber agencija koje objedinjuju tradicionalnu ulogu novina i agenata za zapošljavanje.⁹⁰ Pozitivna strana ovog vida regrutovanja jesu niski troškovi, mogućnost regrutovanja velikog broja kandidata i trajnost internet oglasa. Negativna strana je dovođenje u pitanje kvaliteta potencijalnih kandidata s obzirom na jednostavnost prijave.

Za svaku organizaciju je izuzetno važno da konstantno obavlja ocenjivanje kvaliteta procesa regrutovanja. Da bi se lakše u budućem poslovanju predvideli budžet, izvori i metode regrutovanja koji će doprineti uspešnosti poslovanja, menadžment ljudskih resursa mora koncizno sakupljati neophodne informacije iz prethodnih iskustava i na tome bazirati buduća regrutovanja. Na organizaciji je i obaveza da ocenjuje učinak svojih menadžera, odnosno stručnjaka za proces regrutovanja.

⁹⁰ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 180.

Opet želimo naglasiti značaj regrutovanja za svaku organizaciju, koje će ako se uspešno obavi omogućiti priliku za uspešnu selekciju kandidata i svakako uticati na zapošljavanje sposobnih ljudi koje odlikuju potrebna znanja i veštine. Organizacija će sa takvim zaposlenima biti u poziciji da ostvari konkurentsku prednost na tržištu.

4.3. Selekcija

Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određeni posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Proces selekcije podrazumeva da se najpre odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla (dobijene na bazi analize posla), a da se zatim svaki od kandidata oceni prema tome u kojoj meri ispunjava zahtevane karakteristike. Zapravo, osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja.⁹¹

Kada se regrutuje određena grupa kandidata, sledi naredna aktivnost u menadžmentu ljudskih resursa, a to je selekcija. Selekcijom se utvrđuje ko je od kandidata najkvalifikovaniji za slobodno radno mesto i ko najviše odgovara tom poslu sa svojim znanjima, veštinama, osobinama, karakterom. Da se ne bi napravile greške prilikom zapošljavanja i tako uticalo na organizacionu uspešnost, organizacije ovoj aktivnosti moraju da prilaze vrlo ozbiljno. To se ostvaruje primenom utvrđenih standarda, metoda, pravila i kroz određene korake koji čine ovu aktivnost, tj. proces selekcije.

Selekcija je zapravo pokušaj da se predvidi koji će kandidat za posao biti uspešan u poslu. Uspešno u ovom slučaju znači dobro obavljanje posla po kriterijumima koje organizacija primenjuje kada ocenjuje zaposlene. Svaki način odabira koji menadžer koristi treba da pokaže opravdanost, potvrđen odnos između načina selekcije i nekog relevantnog kriterijuma za radno mesto. Ovde menadžeri treba da dokažu da je način na koji oni ocenjuju kandidate da bi napravili razliku među njima, povezan sa uspešnošću obavljanja posla. Pored opravdanosti, način odabira mora da demonstrira pouzdanost, tj. sposobnost da se pri selekciji dosledno vrednuju i mere iste karakteristike kandidata.⁹²

⁹¹ Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 123.

⁹² Robbins S. P., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 288-289

4.3.1. Koraci u procesu selekcije

Proces selekcije se obično sastoji iz osam koraka:⁹³

1. **Početna provera** - Prvi korak u selekciji obuhvata inicijalnu proveru potencijalnih kandidata. Ako je kompanija uspešno sprovedla regrutaciju, onda će imati pool potencijalnih kandidata. Organizacije mogu eliminisati neke od ovih kandidata na osnovu opisa i specifikacije posla. Moguće je da se u ovoj fazi pokaže da kandidat nema dovoljno iskustva ili da nema odgovarajuće obrazovanje potrebno za obavljanje posla na upražnjenoj poziciji. Ovaj korak je odlična prilika da MLJR opiše posao dovoljno detaljno tako da kandidati mogu razmotriti svoju ozbiljnost oko prijavljivanja.
2. **Popunjavanje prijavnog formulara** - Nakon početne provere, od kandidata može biti zatraženo da popuni formular koji sastavlja sama organizacija. Ovo može da zahteva podatke kao što su kandidatovo ime i prezime, njegova adresa i broj telefona. Neke organizacije traže i detaljnije informacije od kandidata. Generalno, formular predstavlja rezime kandidatovog života, veština i dostignuća.
3. **Testiranje pre zapošljavanja** - Istraživanja pokazuju da preko 60% organizacija koristi neku vrstu testova za zapošljavanje. Ovaj metod daje veoma korisne podatke neophodne za predviđanje uspešnosti potencijalnog kandidata u obavljanju posla. Ogroman broj raznovrsnih testova može da posluži kao važan instrument u selekciji.
4. **Sveobuhvatni intervju** - Aplikanti koji su prošli prethodne korake, najčešće pristupaju sveobuhvatnom intervjuu. Kandidat može biti intervjuisan od strane menadžera za ljudske resurse, viših menadžera, potencijalnih supervizora, pa čak i budućih kolega. Cilj intervjua je da otkrije one oblasti i potencijale ličnosti i veštine kandidata koje nije bilo moguće otkriti u samom testu ili kroz prijavni formular, kao što su, na primer, motivacija, vrednosti, sposobnost rada pod pritiskom, stavovi, sposobnost kandidata da se prilagodi organizacionoj kulturi. Ovakav intervju se zapravo koristi da bi se dobile dubinske informacije o kandidatu.
5. **Preliminarna (uslovna) ponuda posla** - Ukoliko je aplikant prošao sve navedene korake selekcije, obično se vrši uslovna ponuda posla. Navedenu probnu ponudu najčešće upućuje menadžer za ljudske resurse. Poruka ove

⁹³ DeCenzo D. A., Robbins S. P. (2010), *Fundamentals of human resource management*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 156-168

ponude je da će, ukoliko sve bude u redu u preostalim koracima procesa selekcije, ova ponuda prerasti u zvaničnu i stalnu ponudu posla.

6. **Pozadinsko istraživanje** - Ovaj korak u selekciji ima za cilj da verifikuje i potvrdi da su podaci navedeni u prijavi tačni i validni. Izvori pozadinskih informacija uključuju reference, bivše zaposlene, internet pretrage, proveru kriminalnog dosijea, itd.
7. **Lekarski ili fizički pregled** - Pretposlednji korak u procesu selekcije se može sastojati iz lekarskog ili fizičkog pregleda koji treba da obavi kandidat. Fizički pregledi se mogu jedino koristiti kao instrumenti selekcije za odbacivanje pojedinaca koji nisu u stanju da fizički odgovore zahtevima posla. Poslovi koji zahtevaju fizičke karakteristike mogu da uključe konkretne fizičke preglede. Međutim, to danas uključuje mali broj poslova.
8. **Ponuda posla** - Kandidati koji su uspešno prošli sve prethodne korake selekcije smatraju se kvalifikovanim da prime ponudu za posao. Iz administrativnih razloga, ovu ponudu obično prezentuje menadžer za ljudske resurse. Ipak, konačnu odluku o ponudi za posao treba da donese menadžer departmana u kome se nalazi upražnjeno radno mesto, jer će kandidat raditi za tog menadžera, što dalje stvara potrebu dobrog odnosa između menadžera i zaposlenog.

4.3.2. Metode selekcije

Jedna od najbitnijih funkcija menadžera ljudskih resursa je proces profesionalne selekcije kandidata u organizaciji. Zbog toga menadžeri ljudskih resursa treba dobro da poznaju metode i instrumente profesionalne selekcije. U tom kontekstu značajan segment je izbor adekvatnih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanje skladnosti između zahteva posla i individualnih mogućnosti. Na osnovu individualnih osobina i načina ponašanja, proveranih u procesu selekcije, primenom različitih metoda i instrumenata, predviđa se buduća radna uspešnost kandidata. Metode se mogu razvrstati po odgovarajućim zajedničkim osobinama, u više kategorija, a četiri najznačajnije su:⁹⁴

- 1) *Standardni izvori i instrumenti prikupljanja informacija o kandidatima*
- 2) *Testiranje kandidata*
- 3) *Intervju i*
- 4) *Nekonvencionalne metode selekcije*

⁹⁴ Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 130.

Standardne ili konvencionalne metode selekcije i izvori informacija o kandidatima su prijava za posao (formular), radna biografija, preporuke, razne vrste testova, intervjui, fizički pregled.

Prijava za posao - Potencijalni kandidat popunjava formular dajući osnovne podatke o sebi (ime i prezime, datum rođenja, broj telefona, podaci o radnom iskustvu, itd.). Formulari ili prijave predstavljaju najprikladniju metodu za prikupljanje podataka koji se radi potpunije procene kandidata mora kombinovati sa ostalim metodama selekcije. Formulari za prijavu se koriste kao najjednostavniji način pružanja sinopsisa istorijata osobe koja se prijavljuje. Oni kandidatu pružaju mogućnost da se predstavi pomoću unapred determinisane strukture, ubrzaju razvrstavanje i pravljenje liste užeg izbora i služe kao vodič prilikom intervjua, obezbeđujući polaznu osnovu za podatke personalnog.⁹⁵

Radna biografija - Pored prijavnog obrasca ili umesto njega obično se od kandidata koji se prijavljuju traži i da dostave svoj CV (radnu biografiju), koji sadrži biografske podatke o njima, ali i sve one podatke koji se traže u prijavnom obrascu.⁹⁶ Poslodavci pribegavaju proveru biografskih podataka potencijalnih kandidata da bi se uverili u verodostojnost istih. Podaci iz radne biografije se proveravaju preko bivših poslodavaca kandidata, kroz adekvatne baze podataka i preko nadležnih ustanova.

Preporuke - Provera referenci predstavlja proveru preporuka prethodnih poslodavaca. Obuhvata proveru HR službe radi utvrđivanja vrste radnog odnosa, vremena tokom koga je zaposleni bio angažovan. Takođe, obuhvata proveru određenih zahtevanih veština koje je zaposleni pokazao na prethodnom poslu, a takve informacije prikupljamo u kontaktu sa neposrednim rukovodiocima, kao i sa bližim saradnicima.⁹⁷ Kao metoda selekcije, provera referenci je suštinski beskorisna jer su reference kandidata u najvećem broju slučajeva pozitivne. I pored toga, obaveza je na menadžeru ljudskih resursa da u procesu selekcije proveru ključne reference putem mejla, telefona i sl.

Fizički pregled - Kao način, odnosno metoda selekcije, fizički pregled se vrši samo za mali broj radnih mesta i to za ona radna mesta koja zahtevaju fizičke sposobnosti. Kao što smo naveli, kao korak u procesu selekcije lekarski ili fizički pregled se obavlja neposredno pred konačnu ponudu posla. Osim što se ovom metodom utvrđuje da li je kandidat fizički sposoban da odgovori poslovnim zahtevima, fizički pregled se radi najčešće zbog osiguranja. Zapravo, fizički pregled kao metoda selekcije daje sigurnost kompanijama i tako sprečava nove zaposlene da traže osiguranje zbog bolesti ili povrede koju su zadobili u nekom ranijem periodu, tj. pre zapošljavanja na novom poslu.

⁹⁵ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 195.

⁹⁶ Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 127.

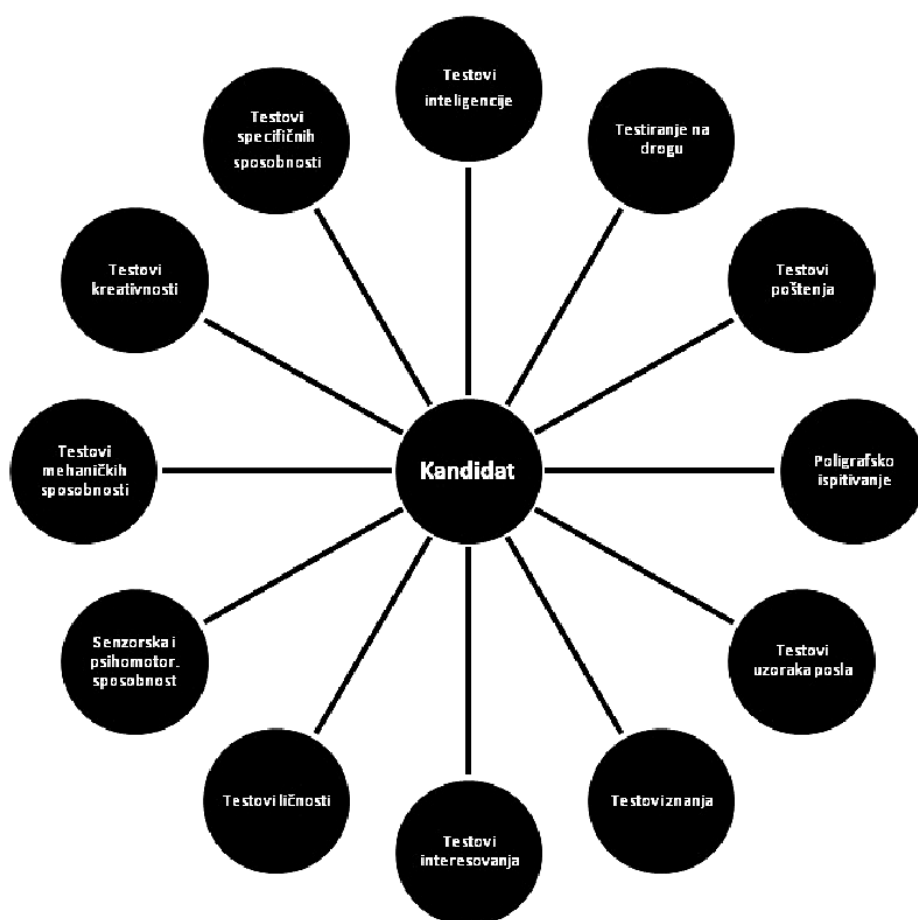
⁹⁷ <http://cvision.rs/selekcijakadrova.html>, od nedelje 29. decembra 2013. god.

Pored navedenih metoda selekcije, u nastavku rada ćemo govoriti o testu i intervjuu kao veoma važnim metodama selekcije.

Test predstavlja merni instrument pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet merenja testa. Testovi su standardizovani instrumenti u pogledu sadržaja, bodovanja i administriranja. Zato što su standardizovani, testovi obezbeđuju informacije o kandidatima koji su uporedivi za sve kandidate.⁹⁸

U procesu selekcije najzastupljeniji su testovi inteligencije, testovi ličnosti, testovi sposobnosti. Narednom slikom prikazaćemo razne testove koji se koriste u selekciji.

Slika 3: Vrste testova koji se koriste u procesu selekcije



Izvor: Schultz, D. P. - Schultz, S. E., 1996, *Psychology and Industry Today*, 4th ed., Mac-Milan, New York. Preuzeto od Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resurima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.132.

Pored mnogobrojnih pismenih testova koji se koriste i alternativnih koji sve više dobijaju na značaju, naglasićemo testove simuliranja obavljanja posla i online testove.

⁹⁸ Bogičević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 129.

Testovi simuliranja obavljanja posla zapravo su stvarno obavljanje posla. Najpoznatiji testovi simuliranja se baziraju na radnom uzorku i centrima za procenu. Radni uzorak uključuje davanje minijaturnog modela rada kandidatima, tj. kratkog opisa rada i to s ciljem da oni obave zadatak ili niz zadataka koji su za taj posao najbitniji. Centri za procenu su mesta gde kandidati obavljaju test simuliranja obavljanja posla da bi se ocenilo da li poseduju menadžerski potencijal. Dobre strane ovih testova su to da su se pokazali kao pouzdani pokazatelji radnog učinka i napravljeni su na osnovu podataka analize radnog mesta i lako ispunjavaju povezanost s poslom. Loša strana je što su skupi za kreiranje i održavanje.⁹⁹

Takođe, treba istaći i značaj online testova. *Online testovi* se sve više koriste, kako zbog uštede u vremenu, tako i zbog sve više globalnog poslovanja savremenih organizacija. Internet je danas postao nezaobilazan, pa čak i u selekciji i testiranju potencijalnih kandidata. Testiranje pomoću interneta se sastoji u tome da kandidat nakon prijave pristupi rešavanju testova koji se najčešće sastoje u odabiru nekog od ponuđenih odgovora. Iako su rezultati on-line testiranja najčešće identični rezultatima dobijenim klasičnim načinima testiranja, ipak postoje izvesni nedostaci ovog vida selekcije: kod vremenski ograničenih testova potrebno je uračunati vreme koje je kandidatu potrebno da se priključi na internet i preuzme testove, a nije zanemarljiv ni problem nadgledanja i kontrole izrade testova kao i nemogućnosti kandidata da ponovo pregleda neke od već urađenih zadataka.¹⁰⁰

Intervju je najznačajniji instrument selekcije i može se definisati kao osmišljeni razgovor dveju ili više osoba, organizovan radi boljeg upoznavanja kandidata i njegovih veština, sposobnosti i drugih karakteristika, kako bi se utvrdilo da li odgovara zahtevima posla za koji je zainteresovan. To je i proces evaluacije i procenjivanja u kojem intervjuista, na osnovu informacija dobijenih u razgovoru s kandidatom, procenjuje u kojoj meri on odgovara zahtevima posla i koliko će u njemu biti uspešan.¹⁰¹

Prvo ćemo istaći *vrste intervju* po obliku, a to su: *strukturirani intervju* (unapred utvrđen i pripremljen obrazac), *nestrukturirani intervju* (bez unapred određenog sadržaja i strukture) i *polustrukturirani intervju* (delimično planiranje).

Vrste intervju prema broju učesnika, odnosno načinu na koji je organizovan: *individualni intervju* (razgovor između intervjuiste i intervjuisanog), *sekvencijalni ili naizmenični intervju* (serija dva ili više individualnih intervju, odvijaju se jedan za drugim), *panel-intervju* (nekoliko osoba intervjuiše kandidata u isto vreme) i *grupni intervju* (razgovor jednog ili više intervjuista s grupom kandidata istovremeno).

⁹⁹ Robbins S. P. Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 290-291

¹⁰⁰ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 121.

¹⁰¹ Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 144-147

Vrste intervjua prema ulozi u procesu selekcije: preliminarni intervju (obavlja se na početku procesa selekcije da bi se kratkim razgovorom elimisali neodgovarajući kandidati), *dijagnostički intervju* (detaljan razgovor s kandidatom) i *prijemni intervju* (završni cilj procesa selekcije i koristi se za donošenje konačne odluke).

Takođe, važno je istaći i *situacioni intervju* (sastavljen od pitanja o tome kako bi se kandidat ponašao u specifičnim situacijama na poslu) i *intervju opisa ponašanja* ili *bihevioralni intervju* (od kandidata se traži da navede neki primer načina na koji je izveo određenu proceduru ili upravljao problemima u prošlim situacijama). Pored navedenih, naveli bismo još *nedirektivni intervju*, *stresni intervju*, *telefonski intervju*.

Osim navedenih metoda koje spadaju pod standardne ili konvencionalne metode, u procesu selekcije se koriste i *alternativne* ili *nekonvencionalne metode*, među kojima su najznačajnije: poligrafsko ispitivanje, testovi poštenja, testiranje na upotrebu droge, grafologija i astrologija.¹⁰² Organizacije poslednjih godina sve više koriste ove metode u procesu selekcije. Veliki broj organizacija koristi ove metode kombinovano sa standardnim metodima, sve s ciljem angažovanja najboljih kandidati za posao.

Primenom navedenih metoda i kroz određene korake cilj je da se zaposle najbolji kandidati. Kao što smo rekli o značaju regrutovanja, sada želimo istaći i važnost obavljanja pravilne i uspešne selekcije koja omogućava organizaciji da kroz angažovanje kvalitetnog kadra ostvari konkurentsku prednost i uspeh na tržištu. Selekcija je uspešna jedino ako su i novozaposleni efikasni i doprinose prosperitetu svoje kompanije. Za organizaciju je važno da vrši procenjivanje kvaliteta i efikasnosti selekcije kroz određene kriterijume i da samom procesu pristupi na temeljan i odgovoran način.

Kad se organizacija opredeli za najbolje kandidate i kada oni prihvate poslovnu ponudu, nastavlja se proces zapošljavanja. Menadžment ljudskih resursa sada mora da novozaposlene uvede u organizaciju, da ih upozna sa sadržajem i očekivanjima i da im obezbedi odgovarajuću obuku. Zapravo, radi se o procesima socijalizacije i orijentacije zaposlenih, o čemu ćemo govoriti u sledećoj fazi menadžmenta ljudskih resursa.

4.4. Obuka i razvoj

Nakon odabira, odnosno angažovanja novih zaposlenih, organizacija mora da pristupi njihovoj socijalizaciji i orijentaciji, a nakon toga i obuci i razvoju. Ovu su zapravo aktivnosti koje se primenjuju da bi se novi zaposleni prilagodili organizaciji i da bi svojim potencijalima, zbog kojih su i angažovani, što pre doprinosili u samoj organizaciji.

¹⁰² Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 155.

4.4.1. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

Organizacije u današnjem savremenom i složenom poslovanju sve više svoje napore usmeravaju u pravcu što bolje socijalizacije tek angažovanih radnika. Ako se tome pristupi na adekvatan način, onda će i zaposleni veoma brzo da pokazuje pozitivne rezultate. Odabirom najkvalitetnijih kandidata, a zatim njihovim prihvatom ponude za posao, proces zapošljavanja se ne završava. Odeljenje za ljudske resurse mora efikasno da sprovede procese socijalizacije i orijentacije novih zaposlenih.

Pod **socijalizacijom** se podrazumeva proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava i adaptira uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije. Za proces socijalizacije zaduženo je, kako odeljenje za ljudske resurse, tako i odeljenje u kome novozaposleni zasniva radni odnos. S obzirom da je broj radnika koji prekida radni odnos najveći upravo u početnoj fazi prilagođavanja novozaposlenog organizaciji, savremene organizacije čine sve što je u njihovoj moći da ona prođe što bezbolnije za zaposlene.¹⁰³ Početna faza prilagođavanja, odnosno socijalizacija, ako je uspešno sprovedena, onda će i novi radnici obavljati svoj posao na efikasan i efikasan način.

Orijentacija novozaposlenog podrazumeva konkretne i unapred određene aktivnosti koje uključuju upoznavanje novog člana organizacije sa organizacijom i sa ostalim zaposlenima. Proces orijentacije obuhvata, na primer, upoznavanje novog zaposlenog sa organizacionim ciljevima, istorijom, filozofijom, procedurom, pravilima, politikama menadžmenta ljudskih resursa koje se odnose na radno vreme, plaćanje, beneficije, i tako dalje.¹⁰⁴

Efikasan proces socijalizacije podrazumeva da sektor ljudskih resursa pripremi odgovarajuće programe orijentacije. Orijentacija novozaposlenih je deo procesa socijalizacije, u kojem se novozaposleni upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi obavili posao na zadovoljavajući način.¹⁰⁵ Organizacije koriste konkretne orijentacione programe u ovom procesu, pa čak i neke koji traju i nekoliko meseci. U procesu orijentacije krajnji cilj je da se novozaposleni osposobi za rad.

Socijalizacija i orijentacija predstavljaju procese koji se nadovezuju na regrutovanje, selekciju i odabir kandidata. Kao takve, sprovedene kroz adekvatne aktivnosti, predstavljaju osnov i preduslov za obuku i razvoj novozaposlenih u organizaciji. O obuci i razvoju zaposlenih govorićemo u nastavku rada.

¹⁰³ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 138.

¹⁰⁴ Ibid., str. 141.

¹⁰⁵ Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 135.

4.4.2. Obuka i razvoj zaposlenih u organizaciji

Organizacije danas sve više ulažu u obuku i razvoj svojih zaposlenih. Ovim aktivnostima zaposlenima se mogu razviti veštine, znanja i sposobnosti, tako da mogu odgovoriti kompleksnim poslovnim zahtevima. Efikasno sprovođenje aktivnosti obuke i razvoja će organizaciji omogućiti konkurentsku prednost nad drugima, i to uz pomoć zaposlenih. Ulaganje sve više novca i napora u ljudske resurse organizacije i posmatranje istih kao najvažnijeg resursa, predstavljaju ključne odlike savremenih kompanija. Samim tim, ako se obuka i razvoj kontinuirano i kvalitetno obavljaju, kompanija će sebi obezbediti konkurentsku prednost i uspeh na sve složenijem tržištu, i to uz pomoć najznačajnijeg resursa, ljudi, što je u skladu sa osnovnom hipotezom našeg rada.

Potreba stalne obuke i usavršavanja zaposlenih u ekonomiji znanja ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već i iz potrebe same ekonomije znanja da angažuje visoko obučene zaposlene koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje u svojim organizacijama. Zbog toga organizacije moraju uspostaviti programe stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih kako bi održale svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju. Naravno, nije dovoljno samo zaposliti vrhunski obučene zaposlene i očekivati da će veštine i sposobnosti zaposlenih ostati akuelne dokle god budu zaposleni. Umesto toga, obuka i razvoj treba da se izvode na svim nivoima organizacije.¹⁰⁶

Obuka ili *trening* zaposlenih se može definisati kao planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju zaposlenih.¹⁰⁷

Razvoj zaposlenih je kontinuiran proces koji uključuje formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima i ocenu ličnosti i sposobnosti, a koji omogućava zaposlenom da se pripremi za buduće poslove.¹⁰⁸ Osnovna razlika je to što se razvoj zaposlenih obavlja da bi se zaposleni osposobili da odgovore zahtevima budućih poslova u organizaciji, dok obuka se vrši da bi se zaposleni osposobili da odgovore zahtevima sadašnjeg posla u organizaciji na što kvalitetniji način.

Zapravo, *razvojem zaposlenih* organizacija nastoji da zaposlenog osposobi da odgovori budućim zahtevima sadašnjeg posla ili nekog novog posla (na drugoj poziciji), a slučaj je da se osposobljavaju i za pozicije koje još nisu oformljene u organizaciji. Razvoj se najviše vezuje za zaposlene koji imaju kapaciteta da odgovore zahtevima menadžerskih

¹⁰⁶ Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 131.

¹⁰⁷ Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.

153.

¹⁰⁸ Ibid., str. 235.

poslova. Menadžeri moraju jednostavno da prepoznaju zaposlene koji imaju potencijale da se razvijaju i usavršavaju, da zadrže takve zaposlene i u njih ulože napore da bi i organizacija dobila na konkurentnosti i kvalitetu.

U razvoju zaposlenih se koriste razni obrazovni programi među kojima su najčešći kursevi koji obavljaju profesionalni treneri, univerzitetski programi, predavanja koja izvode eminentni stručnjaci iz raznih oblasti biznisa. Osim kroz razne obrazovne programe, zaposleni se kroz procenu razvojnih potencijala, kroz sticanje radnog iskustva i socijalne interakcije pripremaju za buduće zahteve poslova u organizaciji.

Organizacija može da razvija samo više nivoa menadžmenta kao što su top menadžeri i viši menadžeri ili da se s druge strane opredeli za razvoj svih zaposlenih u organizaciji. U mnogim organizacijama se to najčešće svodi na razvoj viših nivoa menadžmenta ili onih zaposlenih koji pokazuju potencijal da napreduju i razviju se za menadžerske izazove.

U praksi se mnogo pažnje posvećuje usavršavanju (razvoju) menadžera. Cilj ovih programa jeste da se poboljšaju rezultati poslovanja menadžera tako što će oni steći nova znanja i veštine. Stvaranjem menadžera spremnog da odgovori poslovnim izazovima promenljivog okruženja, stvaraju se i uslovi za poboljšanje rezultata organizacije kao celine. Programi usavršavanja menadžera mogu se organizovati unutar same firme kroz određene programe, a postoje i univerzitetski programi kao što su MBA za menadžere.¹⁰⁹

Kao što smo rekli, organizacije sve više investiraju u programe obuke da bi stvorile sebi konkurentsku prednost na tržištu. Savremeni uslovi poslovanja, stalne promene, sve veći značaj znanja, dovode do toga da menadžment ljudskih resursa mora ogromnu pažnju da posveti obuci zaposlenih. Obuka nužno treba da zadovolji potrebe organizacije s jedne strane, kao i individualne potrebe zaposlenih s druge strane. Krajnji cilj je da se ukloni, u što kraćem vremenskom periodu, svaki postojeći deficit u učincima koji se javio kod zaposlenih.

Da bi se obuka izvela na pravi način, najpre trebaju da se *identifikuju potrebe za obukom*. Proces identifikovanja potreba za obukom treba da pokaže da li zapravo postoji potreba za njom i da ustanovi predmet obuke, kome je ona potrebna i koje ciljeve organizacije mora da podrži.

Za kvalitetno *identifikovanje potreba za obukom* neophodne su kvalitetne baze podataka zaposlenih, koje se sve više kreiraju elektronskim putem, čime je rad znatno olakšan. Ove baze kreiraju i prate HR odeljenja. Takođe su dobra sredstva ankete

¹⁰⁹ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 162.

putem upitnika, intervjui, praćenje performansi zaposlenih i performansi odeljenja i sektora.¹¹⁰

Pored identifikovanja potreba za obukom na raznim nivoima u organizaciji, menadžeri ljudskih resursa moraju zasebno da analiziraju i identifikuju potrebe za obukom već zaposlenih u organizaciji i potrebe za obukom novih zaposlenih.

Veoma je važno da se *definišu ciljevi* nakon identifikovanja potreba za obukom. To je veoma čest problem koji se dešava organizacijama i koji zahteva posebnu pažnju. Ciljevi obuke koji se definišu moraju da budu jasni svim akterima procesa. Da bi se lakše utvrdio sadržaj programa obuke, menadžeri ljudskih resursa moraju usko da definišu ciljna ponašanja i znanja zaposlenih koja trebaju da steknu kroz proces obuke. Ciljevi obuke podrazumevaju sve ono što će zaposleni koji se obučava moći uspešno da ostvari posle kvalitetno sprovedene obuke.

Konkretno, da bi ciljevi obuke bili formulisani na jasan i nedvosmislen način, potrebno je ciljeve izraziti u pisanoj formi, da budu jasni i merljivi, identifikovati kako će zaposleni pokazati da su razumeli prezentovane ciljeve i da su stekli željene veštine i znanja, kao i definisati i tačno precizirati željene rezultate ili ponašanja koja će proisteći iz programa obuke.¹¹¹

Kao što smo rekli, proces obuke započinje utvrđivanjem potreba za obukom pa se nakon toga utvrđuju ciljevi obuke koji zahtevaju adekvatan program obuke. Tu zapravo treba utvrditi ciljnu grupu (učesnike kojima je ona namenjena), izvođače obuke i vrste veština i znanja koje obukom treba razviti kod učesnika. Definisanjem programa stvaraju se uslovi da se još izabere *vrsta obuke* koja najviše odgovara, a što dalje određuje i sam *izbor metoda obuke*.

Prema mestu održavanja obuke (treninga), postoje *tri osnovne vrste obuke*:¹¹² *na radnom mestu* (on the job training) - instruktaza internog ili eksternog eksperta, polaganje stručnih ispita, obuka u saradnji s eksternom institucijom, rotiranje poslova, pomoć neposrednog rukovodioca i sl; *u organizaciji van radnog mesta* (on site but not on the job training) - pisani materijali, video-trake, intenzivno korišćenje satelitske telekomunikacije za ulaz u programe obuke u organizaciji odabranih institucija; *izvan preduzeća* (off the job training) - formalni kursevi, simulacije, igranje uloga i sl.

¹¹⁰ Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 47.

¹¹¹ Muller M. (2009), *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, New York, str 43., preuzeto od Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 146.

¹¹² Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 174-175

Prema metodu, različite vrste obuke se mogu svrstati u dve kategorije:¹¹³ *informacione metode*, koje se baziraju na jednosmernoj komunikaciji, kada se polaznicima samo transmituju informacije iz određene oblasti znanja i *eksperimentalne metode*, koje se baziraju na permanentnoj interakciji instruktora i polaznika.

Kod *metoda obuke zaposlenih*, razlikujemo *tradicionalne metode obuke* i *metode obuke zasnovane na tehnologiji*.¹¹⁴ Istaći ćemo najčešće metode prema navedenoj podeli.

Tradiconalne metode obuke:

- *Na samom radnom mestu* - zaposleni uče kako da obavljaju zadatke tako što ih izvršavaju na licu mesta, obično posle uvoda u opis radnog mesta;
- *Rotacija na radnom mestu* - zaposleni rade na različitim radnim mestima u određenoj oblasti i na taj način dobijaju pristup različitim zadacima;
- *Mentorstvo i obučavanje* - zaposleni radi sa iskusnim radnikom koji ga informiše, podstiče ga i pruža mu podršku; on se u određenim industrijskim granama naziva učenik (šegrt);
- *Probne vežbe* - zaposleni dobijaju određene uloge i učestvuju u simulaciji ili drugim vrstama direktne obuke (lice u lice);
- *Knjige za vežbe/priručnici* - zaposleni proučavaju knjige za vežbe i informativne priručnike;
- *Predavanja u razredu* - zaposleni prisustvuju predavanjima putem kojih im se prenose posebne informacije.

Metode zasnovane na tehnologiji:

- *CD-ROM, DVD, video kasete, audio kasete* - zaposleni slušaju ili gledaju izabrani medij koji prenosi informacije ili prikazuje određene tehnike;
- *Video konferencije, telekonferencije, satelitski TV* - zaposleni slušaju informacije ili posmatraju tehniku ili učestvuju u njihovom predstavljanju;
- *Elektronsko učenje* - Učenje zasnovano na internetu gde zaposleni učestvuju u multimedijским simulacijama ili drugim interaktivnim modelima.

¹¹³ Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 166.

¹¹⁴ Robbins S. P., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 295.

Sve više firmi praktikuje metode obuke zasnovane na tehnologiji. Karakteriše ih dosta niža cena u odnosu na tradicionalne, dostupnost svim zaposlenima i mogućnost deljenja velike količine informacija. Ovim metodama je moguće obaviti obuku na najkvalitetniji način. Savremene firme se sve više opredeljuju za obuku putem interneta i preko online kurseva, uvideći sve koristi takvih načina obuke.

Metode koje su primenjive i za obuku menadžera su učenje kroz rad i rotacija na radnom mestu. Međutim, treba istaći *metode obuke koje su karakteristične uglavnom za menadžere*, a to su:¹¹⁵ *metoda studije slučaja* i *menadžerske igre*. Kod *metode studije slučaja* menadžer analizira i rešava neki zanimljiv problem firme, a o svojim rešenjima i odlukama raspravlja sa ostalim menadžerima u obuci. Kod *menadžerskih igara* postoje menadžerske grupe od po 5 menadžera u grupi, koje se nadmeću u tržišnim uslovima koji se simuliraju. Tako one, ne znajući za rešenja druge grupe, na primer, odlučuju o proširivanju na novo tržište, o načinu reklamiranja proizvoda, i tako dalje.

Takođe, veoma je važno vršiti *evaluaciju kvaliteta procesa obuke* i prukupljati neophodne podatke koji treba da pokažu efikasnost sprovedene obuke. Rekli smo da organizacije ulažu značajan novac u ovaj proces, pa im je zato i važno da sagledaju koje su im koristi od obuke i koliko je ona doprinela zaposlenima koji su bili učesnici obuke. Međutim, procena ili evaluacija obuke nije nimalo lak zadatak.

Evaluacija uspešnosti obuke predstavlja jedan od najnejasnijih i najneprihvatljivijih aspekata obuke, mada prikazivanje vrednosti postaje sve neophodnije zbog uložених sredstava. Evaluacija je direktna kada su rezultati obuke vidljivi kao što je, na primer, smanjenje broja pogrešno poslatih pošiljki u skladištu ili povećanje brzine kojom neko kuca. Teže je obaviti evaluaciju uspeha kursa menadžerske obuke ili programa razvoja društvenih sposobnosti. Česta metoda evaluacije je korišćenje upitnika nakon kursa.¹¹⁶ Dessler ističe kontrolisano eksperimentisanje kao najbolju metodu evaluacije obuke zaposlenih.

U uslovima savremenog poslovanja koje se odlikuje neprestanim promenama i sve većom globalizacijom celokupne privrede, organizacije moraju svoje napore i sredstva da sve više usmeravaju u pravcu konstantne i kvalitetne obuke i razvoja radne snage. Zaposleni koji svoja znanja, veštine i sposobnosti kontinuirano unapređuju predstavljaju ključni resurs za organizaciju u njenoj borbi na konkurentskom tržištu. Takvi zaposleni, u koje organizacija bezrezervno ulaže, mogu da daju ogroman doprinos ostvarenju organizacionih ciljeva.

¹¹⁵ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 152.

¹¹⁶ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 436.

4.5. Razvoj karijere

Istakli smo značaj obuke i razvoja zaposlenih i sve veću posvećenost organizacije toj važnoj aktivnosti. Važan deo razvoja zaposlenih je razvoj i upravljanje karijerom zaposlenih. Menadžment ljudskih resursa se u današnje vreme sve više nastoji fokusirati na ovaj važan element razvoja zaposlenih, pošto sama karijera i značaj njenog razvoja se ogledaju u tome što se preko nje mogu najsnažnije povezati ciljevi organizacije i zaposlenih.

Efikasno i kvalitetno upravljanje ljudskim resursima omogućava istovremeno ostvarenje i sklad između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa. Ovu posebnu hipotezu rada smo dokazali kroz objašnjenje razvoja karijere, naglašavajući značaj i ulogu ove aktivnosti za ostvarenje sinergije između pojedinca i organizacije. Naravno, razvoj karijere u organizaciji mora biti podržan od strane drugih aktivnosti MLJR-a. Efikasno i kvalitetno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva efikasno i kvalitetno izvršavanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, što svakako omogućava da se ciljevi i interesi pojedinaca i organizacije istovremeno usklade i ostvare.

Karijera se definiše kao povezan i sukcesivan sled poslova, položaja i radnih iskustava zaposlenog tokom radnog veka, koji prati promene u njegovim stavovima i mogućnostima, njegovoj uspešnosti i njegovom iskustvu i ponašanju.¹¹⁷ Najjednostavnije govoreći, pod karijerom se podrazumevaju svi poslovi koje je zaposleni obavljao tokom svog radnog veka.

Razvoj karijere predstavlja dugoročnu sinergiju između pojedinca i organizacije koja se ostvaruje kroz dva uporedna procesa.¹¹⁸

- *Planiranje karijere* predstavlja svaki napor pojedinca da pojača svest o ličnim interesima i vrednostima, prilikama i preprekama, izborima i posledicama. Rezultat planiranja karijere je postavka ličnog cilja karijere i donošenje plana za njegovo ostvarenje.
- *Upravljanje karijerom* je proces kojim organizacija dizajnira i primenjuje programe razvoja zaposlenih radi ostvarivanja sadašnjih i budućih potreba u ljudskim resursima i time konkurentne prednosti na tržištu.

Iako je posao i profesionalna karijera veoma važna i zauzima centralno mesto u životima pojedinaca, često se prave pogrešni izbori u karijeri, bez detaljnog planiranja, potrebnih informacija i analiza. Za razliku od već ustaljenog stanovišta da je

¹¹⁷ Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 278-279

¹¹⁸ Đorđević-Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8.

organizacija ta koja treba da vodi računa o napredovanju u karijerama svojih zaposlenih i da stvori uslove za njihov razvoj, savremeni trendovi od zaposlenog zahtevaju maksimalno angažovanje na ovom planu. U tzv. *eri nove karijere (new career era)* pojedinac upravlja svojom karijerom, ne organizacija. Razvoj karijere sada pripada svakom zaposlenom.¹¹⁹ Najvažnije je da zaposleni, da bi ispunili svoje ciljeve, preuzmu aktivnu ulogu u upravljanju karijerom.

Jedna od prvih odluka koju zaposleni moraju da donesu jeste *izbor karijere*. Optimalan izbor karijere je onaj koji nudi najveću podudarnost između onoga šta žele od svog života i njihovih interesa, sposobnosti i tržišnih prilika. Dobar izbor karijere se vidi kroz rezultat u seriji položaja (funkcija) koje pružaju priliku da budu dobri izvršioc, da žele da i dalje budu odgovorni za svoju karijeru, da budu veoma zadovoljni svojim radnim mestom i da im posao i lični život budu u ravnoteži.¹²⁰ Dobro izabrana karijera stvara veliko samopouzdanje i motivaciju kod svakog pojedinca.

Ranije su organizacije imale znatno veću ulogu u pomaganju zaposlenom da razvija karijeru u okviru te organizacije i to kroz određene procene, informacije i obuke. Na taj način su želele da privuku i zadrže kvalitetnu radnu snagu i pomognu zaposlenima da ispune svoje ciljeve u karijeri. Međutim, mnoge organizacione promene su dovele do značajnih izmena i zapostavljanja *tradicionalnog koncepta razvoja karijere*. Takav koncept zamenjuje *savremeni koncept razvoja karijere*, tj. stanovište gde je pojedinac najviše odgovoran za svoju karijeru i gde mora sam da preuzme odgovornost u njenom planiranju, razvoju i određivanju ciljeva.

Za sve veću odgovornost pojedinca u upravljanju svojom karijerom se upotrebljava izraz „*karijera bez granica*”. Bezgraničnost karijere se odnosi na činjenicu da se pojedinac poistovećuje sa poslom ili profesijom, a ne poslodavcem. Zbog toga pojedinac preduzetnički upravlja karijerom, kao sopstvenim biznisom, čak i kada je zaposlen kod poslodavca. Karijera bez granica zapravo postaje neprekidan proces ličnog razvoja u svim smerovima, nezavisno od zanimanja, poslodavaca i sredine. Jedina mera uspeha je postizanje strateškog cilja karijere, nezavisno od poslovnog okruženja.¹²¹

I pored svih promena i savremenih aspekata koji se nameću, organizacije mogu itekako pomoći zaposlenima u njihovom razvoju karijere. U organizacijama postoje različiti programi razvoja karijere koji kao takvi moraju biti podržani od strane drugih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, pošto sve aktivnosti zajedno imaju za cilj usklađivanje potreba i interesa pojedinaca i organizacije.

¹¹⁹ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 162.

¹²⁰ Robbins S. P., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 299.

¹²¹ Đorđević-Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 10.

Organizacija mora da stvori takav ambijent koji će motivisati zaposlene da napreduju i da se razvijaju. Sve češće se zaposlenima, u cilju njihovog napredovanja, nudi da iskuse druge poslove u okviru organizacije kao i mogućnost premeštaja na druga radna mesta. Od najsavremenijih programa koji se javljaju izdvojili bismo centre karijere. Takođe, internet uzima maha i u ovom procesu omogućujući organizaciji da kreira konkretne programe, kao i zaposlenom da unapredi svoju karijeru.

Iako je pojedinac u današnjim uslovima sve više odgovoran za svoju karijeru, zaključak je ipak da razvoj karijere svakog zaposlenog predstavlja rezultat dva procesa koja su povezana, o kojima smo govorili, a to su upravljanje karijerom na nivou organizacije i planiranje karijere na individualnom nivou.

4.6. Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade

U menadžmentu ljudskih resursa *ocenjivanje učinka (performansi)* zaposlenih jedna je od najvažnijih aktivnosti ali i jedan od najznačajnijih preduslova organizacione uspešnosti. **Ocenjivanje učinka** zaposlenih je proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, a zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodima i sistemima procene.¹²² Ocnom ili procenom učinka se upoređuju učinak koji zaposleni ima na svom radnom mestu sa standardom koji je postavljen za to radno mesto u organizaciji.

Značaj ocene učinka zaposlenih sastoji se u tome što će na osnovu ove evaluacije menadžeri biti u mogućnosti da donesu objektivnu odluku o kompenzacijama, promocijama, napredovanjima i transferima zaposlenih. Na osnovu procene učinka zaposlenih, uz realno postavljene ciljeve organizacije, kao i podataka o novim znanjima i veštinama koje radnik stiče u procesu obuke, potrebnoj motivaciji i adekvatnom nagrađivanju zaposlenih, organizacija je u mogućnosti da upravlja radnom efektivnošću organizacije kao celine.¹²³

Upravljanje učinkom ili **upravljanje radnom efikasnošću** (*Performance management*) je prirodni proces menadžmenta koji doprinosi efektivnom menadžmentu pojedinaca i timova u cilju postizanja visokog nivoa organizacionih performansi. Kao takvo, upravljanje učinkom, uspostavlja zajedničko razumevanje o tome šta treba da bude postignuto u smislu ciljeva rada ali je i pristup u vođenju ljudi i razvijanju kompetencija zaposlenih koji obezbeđuju da definisani ciljevi budu dostignuti.

¹²² Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 187.

¹²³ Mašić B., Babić L., Đorđević -Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 278.

Upravljanje učinkom je proces komunikacije između menadžera/supervizora i zaposlenog koji se obavlja tokom cele godine. U osnovi upravljanja učinkom, leži proces komunikacije koji obuhvata pojašnjenje očekivanja, postavljanje ciljeva, identifikovanje ciljeva, pružanje povratne informacije i procenu rezultata. Upravljanje učinkom nije samo alat u menadžmentu ljudskih resursa već se koristi u mnogo širem organizacionom kontekstu.

Svrha sistema upravljanja učinkom zaposlenih je da doprinese visokim performansama pojedinaca i timova. Visoke performanse (učinak) znače dostizanje i prevazilaženje ciljeva kako bi se ostvarila visoka produktivnost, kvalitet, odnos sa klijentima, profit i vrednost za vlasnike. Upravljanje učinkom, takođe, kao pristup i sistematska aktivnost, obezbeđuje zaposlenima koji ne ostvaruju zacrtane ciljeve, načine za unapređenje njihovih sposobnosti.¹²⁴

Iako je jedan od najvažnijih zadataka menadžera da drugima pomognu da poboljšaju svoj učinak, većina će iskreno priznati da im je najteži deo posla ocena učinka i podučavanje. Korektna i objektivna procena učinka radnika nije jednostavna stvar. Još je teže da se nađe način da se loša ocena saopšti radniku na konstruktivan način koji ni kod jedne strane neće izazvati nelagodnost, a omogućiće da se iz podataka o prethodnom radu izvuče pouka za buduće usavršavanje.¹²⁵

Ciljevi sistema evaluacije nam govore da se evaluacija, odnosno ocena učinka može koristiti kako bi se poboljšali aktuelni rezultati, pružile povratne informacije, pojačala motivacija, ustanovile potrebe obuke, identifikovao potencijal, da bi se pojedincima obrazložilo šta se od njih očekuje, fokusiralo na razvoj karijere, pružile informacije za planiranje ljudskih resursa i napredovanje u karijeri, procenila efektivnost procesa selekcije, ili pak kao nagrada, odnosno kazna.¹²⁶

Odeljenje za ljudske resurse u okviru organizacije je zaduženo da kreira i vodi ovaj proces, odnosno da upravlja sistemom radne efikasnosti u organizaciji. Linijski menadžeri i supervizori najčešće vrše evaluaciju, a takođe ovu ulogu mogu obavljati i saradnici, ostali zaposleni, kao i specijalizovane komisije za ocenu učinka. Bogićević-Milikić ističe da se najčešće ocenjuju lične karakteristike zaposlenih, ponašanje na poslu i rezultati zaposlenih. Proces procene radnog učinka zaposlenih se najčešće vrši na godišnjem nivou, a pored toga na šestomesečnom nivou i kvartalu.

¹²⁴ <http://mngcentar.com/InternetOfficeSite/Education/Courses/ArticleContent.aspx?articleID=56b9a432-a0e9-42f8-a3f1-7b7533d97fc9>, od srede 15. januara 2014. god.

¹²⁵ Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 214.

¹²⁶ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 300.

4.6.1. Faze u procesu procene radnog učinka zaposlenih

Proces procene radnog učinka zaposlenih se odvija najčešće kroz četiri faze:¹²⁷

- 1) **Prva faza - planiranje radnog učinka.** Na početku godine menadžer i zaposleni organizuju sastanak kome je cilj upravo planiranje radnog učinka. Tokom ovog sastanka razgovor se vodi o tome koje su ključne nadležnosti radnog mesta zaposlenog, ciljevi i projekti na kojima će zaposleni raditi, kao i oblici ponašanja i kompetencije koje organizacija očekuje od svog zaposlenog, a u skladu sa postavljenim standardima rada koji moraju biti razumljivi i merljivi. Na kraju ove faze u procesu procene učinka, zaposleni ne bi trebalo da ima bilo kakve dileme o tome šta se od njega očekuje u narednom periodu. U ovoj fazi se vode i razgovori koji su u vezi sa planovima zaposlenog za njegov razvoj.
- 2) **Druga faza - realizacija radnog učinka.** Tokom godine zaposleni radi na ostvarivanju dugoročnih i kratkoročnih ciljeva i ključnih nadležnosti radnog mesta. Poslodavac, sa svoje strane, zaposlenima pruža ciljano usavršavanje i dobija povratne informacije o njegovom radu, kako bi povećao njegovu efikasnost i stvorio motivacione uslove za rad. Najčešće polovinom godine, a možda i češće, menadžer i zaposleni se sastaju kako bi preispitali dotadašnji radni učinak zaposlenog u odnosu na planove i ciljeve o kojima su razgovarali na sastanku povodom planiranja radnog učinka.
- 3) **Treća faza - ocena radnog učinka.** U ovoj fazi menadžer procenjuje koliko je zaposleni bio uspešan tokom godine, pribavlja različite formule koje organizacija koristi za procenu i popunjava ih. U ovoj fazi se, zapravo vrši poređenje rezultata rada zaposlenog sa postavljenim standardima koje može rezultirati ukazivanjem na eventualne devijacije između standarda i određenih performansi.
- 4) **Četvrta faza - preispitivanje radnog učinka.** Menadžer i zaposleni se sastaju i preispituju formular za procenu koji je menadžer popunio i razgovaraju o tome koliko je zaposleni bio uspešan u proteklih godinu dana. Ovaj razgovor, u zavisnosti od procene rezultata, može imati motivišući ili demotivišući efekat na zaposlenog. U skladu s tim, u ovoj fazi je moguće i iniciranje određenih korektivnih aktivnosti, što je ujedno i završni korak u navedenim aktivnostima.

¹²⁷ Grout D. (2008), *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asee Books, Novi Sad, str. 21.

4.6.2. Metode procene učinka

Menadžeru je na raspolaganju sedam glavnih metoda procenjivanja učinka, a to su:¹²⁸ *pismeni ogled, kritički incident, grafička skala procene, poređenje više lica, menadžment pomoću ciljeva (MBO), utvrđene skale u ocenjivanju ponašanja (BARS) i povratne informacije (feedback) za 360 stepeni.*

Pismeni ogled je tehnika (metoda) koju koristi procenitelj koji pismeno opisuje snagu i slabosti kako ranijeg tako i potencijalnog učinka zaposlenog. Procenitelj takođe daje sugestije za poboljšanje učinka.

Upotreba **kritičkog incidenta** usredsređuje pažnju procenitelja na kritično ili ključno ponašanje zaposlenog po kojem on ima efektivan ili neefektivan učinak na radnom mestu. Procenitelj beleži situacije koje opisuju da li je ono što je zaposleni uradio bilo efektivno ili neefektivno. Ključno je da citira samo određeno ponašanje, a ne da samo blede definiše njegove lične karakteristike.

Grafička skala procene je jedna od najpopularnijih metoda procenjivanja. Ova metoda daje set faktora učinka, kao što su kvantitet i kvalitet rada, poznavanje radnog mesta, saradnja, lojalnost, prisustvo na poslu, poštenje i inicijativnost. Procenitelj potom sagledava spisak i ocenjuje zaposlenog po svakom faktoru ocenom obično od jedan do pet. Na primer, faktor kao što je poznavanje radnog mesta može da bude ocenjen sa 1 (slabo obavešten o radnim obavezama) do 5 (potpuno vlada svim fazama svog posla).

Utvrđena skala ocenjivanja ponašanja (BARS) je takođe česta metoda koja se koristi. Te skale kombinuju glavne elemente iz kritičkog incidenta i pristupa grafičke skale procene. Procena ocenjuje zaposlenog prema stavkama na numeričkoj skali, ali stavke su primeri stvarnog ponašanja na radnom mestu, više nego opšti opisi ili osobine.

Poređenje više lica je metoda koja upoređuje učinak pojedinca i drugih zaposlenih. Ova metoda je sve više zastupljena. Zahvaljujući bivšem glavnom izvršnom rukovodiocu Jack Welch-u kompanije *General Electric*, ovaj pristup je postao popularan, zaposleni su bili ocenjivani kao vrhunski radnici (20 procenata), srednji radnici (70 procenata) ili radnici sa najnižim učinkom (10 procenata).

Menadžment pomoću ciljeva (Management by Objectives - MBO) je metoda procene učinka uz pomoć koje se procenjuje koliko dobro zaposleni mogu da postignu specifične ciljeve koje su postavili sa svojim menadžerom.

Povratne informacije (feedback) za 360 stepeni je metoda koja koristi povratne informacije od supervizora, zaposlenih i kolega. Drugim rečima, takvo procenjivanje

¹²⁸ Robbins S. P., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 296-297

koristi informaciju od svih ljudi s kojima menadžer uzajamno deluje. „To je specifičan termin koji se koristi da označi ono što se ranije nazivalo povratnom informacijom od strane velikog broja procenitelja (multi-rater feedback)”.¹²⁹ Pošto se koristi više različitih izvora ocenjivanja, samu metodu karakterišu veća validnost i objektivnost ocenjivanja radnog učinka. Korisnici te metode upozoravaju da iako je efektivna za karijernu obuku i pružanje pomoći menadžeru da prepozna snagu i slabosti zaposlenog, nije prikladna za određivanje plata, unapređenja ili otkaza.

Nakon predstavljanja metoda procene učinka, narednom tabelom ćemo istaći njihove prednosti i slabosti.

Tabela 1: Prednosti i slabosti metoda procene učinka

Metoda	Prednost	Slabost
Pismeni ogledi	Jednostavno se koristi	Više kao mera koja pokazuje sposobnost procenitelja u pisanju od stvarnog učinka zaposlenog
Kritički incidenti	Bogati primerima, bazirani na ponašanju	Troši mnogo vremena; nedostatak kvantifikacije
Grafička skala	Pružila kvantitativne podatke; troši manje vremena od drugih	Ne obezbeđuje dubinu u proceni ponašanja na radnom mestu
Procene (BARS)	Usmerava se na određeno i merljivo ponašanje na poslu	Troši mnogo vremena; teško se stvara
Poređenja više ličnosti	Poredi zaposlene jedne sa drugima	Glomazan s velikim brojem zaposlenih
Menadžment pomoću ciljeva (MBO)	Usmerava se na krajnje ciljeve; rezultatski orijentisan	Troši mnogo vremena
Procene za 360 stepeni	Temeljiti	Troši mnogo vremena

Izvor: Robbins, S. P., Coulter, M., *Menadžment, Data status, Beograd, 2005, str. 296.*

Pored navedenih glavnih metoda koji se danas koriste u proceni učinka, značajno je navesti postojanje *kompjuterizovanih i internet sistema za procenu učinka*, kao i *elektronskih sistema za praćenje radne efektivnosti*.¹³⁰

Kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka - Danas se veoma često koriste razni softveri koji po pristupačnim cenama omogućavaju poslodavcima procenu učinka svojih zaposlenih tako što tokom čitave godine prate i ocenjuju njihove osobine koje utiču na učinak. Na osnovu unetih podataka dobija se pisani izveštaj o proceni

¹²⁹ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 306.

¹³⁰ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 188.

učinka zaposlenih. Najpoznatiji programi ove vrste u SAD su *Employee Appraiser*, *PerformancePro.net*, veb sajt *Improvenow.com*, i tako dalje.

Elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti (Electronic Performance Monitoring - EPM) - Uz pomoć kompjuterskih mreža i savremene tehnologije poslodavci su u mogućnosti da se povežu sa kompjuterima i telefonima svojih zaposlenih i da budu u toku sa njihovim vremenom i kvalitetom radnih aktivnosti. U vezi sa ovom metodom procene radnog učinka pokrenule su se mnoge diskusije koje se odnose na etička pitanja ovakvog vida kontrole, kao i pitanja povećanja faktora stresa u radnom okruženju.

Na osnovu svega iznetog, zaključak je da upravljanje učinkom (performance management) i samo ocenjivanje zaposlenih predstavljaju važan izazov za menadžere ljudskih resursa. Kontinuirano praćenje zaposlenog i upravljanjem njegovim učinkom je potreba savremenog preduzeća. Jasno je da je to u interesu i zaposlenog i organizacije. Ovim procesom povezuju se ciljevi i rezultati zaposlenih sa ciljevima i rezultatima organizacije. Zato je veoma važno da organizacija kvalitetno pristupi ocenjivanju zaposlenih, jer pozitivni rezultati ove aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa doprinose boljim performansama zaposlenog, a samim tim i tome da organizacija uspješnije posluje. Organizacije zato moraju davati povratne informacije zaposlenima i konstantno ih informisati o performansama, da bi oni kroz određene procedure poboljšali učinak.

Na proces ocene učinka se nadovezuje *utvrđivanje nadoknade*, odnosno iznosa *nagrade* ili *kompensacije*. O ovome ćemo govoriti u nastavku rada.

4.7. Kompensacije i beneficije

4.7.1. Kompensacije - sistem nagrađivanja u organizaciji

Jedna od veoma značajnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa vezana je za kompensacije zaposlenih. Vršenje ove aktivnosti je veoma složen zadatak menadžera. Ovo stoga što je **kompensovanje (nadoknađivanje, nagrađivanje)** rada zaposlenih veoma složen i, istovremeno, višedimenzionalan problem.¹³¹

Pod **kompensacijom** mislimo na nadoknade zaposlenima pod kojima podrazumevamo sve vidove plata ili nagrada koje se daju zaposlenima, a proističu iz njihovog rada.¹³²

¹³¹ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 183.

¹³² Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 213.

Sistem nagrađivanja u užem smislu obuhvata novac, dobra, status i/ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad. *U širem smislu, sistem nagrađivanja* može obuhvatiti i sistem za ocenu performansi zaposlenih, budući da ocene, pored razvojne svrhe, mogu i najčešće imaju važnu ulogu u određivanju plata, povišica i raznih vrsta stimulacija. **Osnovna uloga sistema nagrađivanja** u organizaciji jeste da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve preduzeća kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspeha preduzeća u kojem rade.¹³³

Kao rezultat novijih trendova savremene ekonomije, u teoriji i praksi se iskristalisalo nekoliko *pravaca u isplatama nadoknada*. To su:¹³⁴

- ✓ **Nova plata** (strateška plata) - pristup teži izbegavanju strogo hijerarhijskog i birokratskog određivanja nadoknada, a isplaćivanju plata zaposlenima pristupa se sa strateškog aspekta. „Ovaj pristup je odgovor na zahteve koje postavlja sve turbulentnije i dinamičnije okruženje s kojim se organizacije sve češće sreću. Nova globalna konkurencija i preobražaj radne snage ukazuju na potrebu kreativnih strategija za ljudske resurse i to naročito u pogledu kompenzacija.”¹³⁵ Ovde zapravo ukupna kompenzacija se sastoji od osnovne plate, varijabilnog dela plate (stimulacije), kao i indirektnog plaćanja (pogodnosti i beneficije). O ovome će biti reči kasnije.
- ✓ **Nadoknade zasnovane na kompetencijama** - ovaj princip određivanja nadoknada najviše odgovara savremenom i promenljivom okruženju. Znanje koje poseduje, njegove veštine i umešnost predstavljaju osnov za stvaranje konkurentne prednosti savremenih organizacija. „Pošto veštine zaposlenih imaju tendenciju da utiču na radnu efektivnost i efikasnost, mnoge organizacije su primenile sisteme plate po osnovu veštine, nagrađuju zaposlene za veštinu na radu i kompetencije koje mogu da demonstriraju.”¹³⁶ Zaposleni se ovde ne nagrađuju po opisu radnog mesta na kome rade (*tradicionalni pristup*), već po znanju i veštinama koje primenjuju tokom obavljanja posla (*savremeni pristup - fleksibilni sistem plaćanja*).
- ✓ **Šire grupisanje** - ovaj trend u isplatama nadoknada polazi od grupisanja poslova u manji broj široko postavljenih razreda koji se sastoje od relativno velikog broja radnih mesta i širokog raspona plata. Osnovna prednost ovako postavljenog sistema isplate jeste u tome što se zaposleni mnogo lakše mogu

¹³³ Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 267.

¹³⁴ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 195-196

¹³⁵ Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 215-216

¹³⁶ Robbins S. P., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 298.

prebaciti sa jednog na drugo mesto, a da im se cena rada, pri tom, zadrži u široko postavljenom rasponu cene rada za taj razred poslova.

Osnovna plata se određuje u odnosu na vrednost samog posla kojeg zaposleni vrši što predstavlja tradicionalni pristup. Ovaj pristup plaćanja ljudi je karakteristika postojanja stabilnih radnih mesta u organizaciji, a plata se određuje po funkciji i nivou posla, odnosno vezana je za određeno radno mesto ili opis tog radnog mesta. U savremenom poslovanju ovaj pristup sve više gubi na značaju.

Među više načina da se klasifikuju *nagrade*, prikazaćemo tri najtipičnije dihotomije.¹³⁷

- **unutrašnje** (lična zadovoljstva koja proističu iz posla kao što su npr. učestvovanje u odlučivanju, davanje više kontrole i odgovornosti zaposlenom) protiv **spoljašnjih** (uključuju novac, promocije i beneficije)
- **finansijske** (direktno povećavaju finansijsko stanje zaposlenog, npr. plate, bonusi, učestvovanje zaposlenih u profitu) protiv **nefinansijskih** (indirektne nagrade i predstavljaju poželjne dodatke za organizacije kao što su beneficije-plaćeni odmori, planovi za penzionisanje i razne druge pogodnosti)
- **nagrade zasnovane na rezultatima** (stimulacije, plate po zaslugama, grupni bonusi, itd.) protiv **nagrada zasnovanih na članstvu** (povećanje plata pripisano uslovima na tržištu rada, nagrade prema stepenu stručne spreme, prema specijalizovanoj veštini, profit sharing, itd.)

Bogićević-Milikić ističe da sistem nagrađivanja čine dve vrste nagrada i to **materijalne** i **nematerijalne**. *Materijalne nagrade* su obuhvaćene *sistemom zarada*. Pored njih, postoje i *nematerijalne nagrade*, kao što su poštovanje, izazovan posao, status, šanse za razvoj i sl. Rad ćemo dalje bazirati na ovoj podeli.

Ovde želimo istaći da postoje konkretne materijalne strategije s jedne strane, kao i nematerijalne strategije s druge strane, koje zajedno predstavljaju važan i efikasan sistem u motivaciji zaposlenih. Organizacije imaju za cilj da kroz konkretan sistem nagrađivanja, odnosno kompenzacije, zadrže zaposlene i da ih motivišu da svoj posao obavljaju posvećeno i na najbolji mogući način.

Savremena preduzeća sve više danas koriste *novu platu* i *nadoknade zasnovane na kompetencijama*, kao važne i savremene pravce u isplatama nadoknada, čime smo dokazali *posebnu hipotezu rada po kojoj ono preduzeće koje svoje zaposlene nagrađuje prema znanju i veštinama prikazanim tokom obavljanja posla, a koje za to razvija konkretne materijalne i nematerijalne strategije kompenzacije, postaje sposobno*

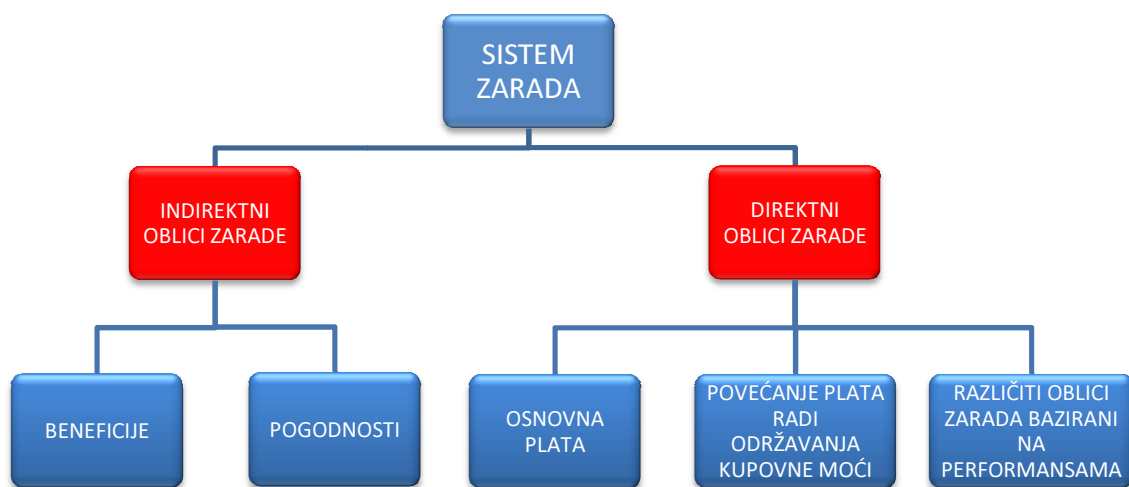
¹³⁷ DeCenzo D. A., Robbins S. P. (2010), *Fundamentals of human resource management*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 262-264

stvoriti značajan i efikasan sistem u motivaciji zaposlenih. Zaposleni će biti sigurno posvećeniji i motivisaniji ako su adekvatno nagrađeni za uloženi trud i rad.

4.7.2. Sistem zarada - materijalne kompenzacije i stimulacije

Sistem zarada¹³⁸ ili **sistem materijalne kompenzacije** obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje svojim zaposlenima u zamenu za njihov uloženi rad. Razlikujemo **direktne oblike zarade** i **indirektne oblike zarade**.

Slika 4: Elementi sistema zarade



Izvor: Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 269.

4.7.2.1. Direktni oblici zarade

Direktni oblici zarade¹³⁹ obuhvataju elemente zarade koje zaposleni primaju u gotovini. **Osnovna plata** je najvažniji element zarade koju zaposleni prima po osnovu posla koji obavlja, nezavisno od toga kakav je njegov učinak na radnom mestu. **Povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći** predstavlja element zarade koji obezbeđuje održavanje kupovne moći osnovne plate u dugom roku, kroz trajno povećanje osnovne plate na osnovu indeksa rasta cena na malo, indeksa rasta troškova života ili nekog drugog pokazatelja za koji se konkretna organizacija odluči. **Zarade bazirane na performansama** su element zarade koji uzima u obzir doprinos pojedinca ostvarenju organizacionih rezultata, rezultat organizacione jedinice ili tima u

¹³⁸ Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 268.

¹³⁹ Ibid.

kojem zaposleni radi i one obuhvataju različite oblike kratkoročnih i dugoročnih stimulacija.

Strategije (sistemi) direktne materijalne kompenzacije se mogu grupisati na:¹⁴⁰

➤ **Strategije individualne materijalne kompenzacije**

- *Strategija (sistem) povećanja plata zasnovana na radnoj uspešnosti* promoviše model materijalne kompenzacije koji u sebi sadrži startni deo plate i stimulativni deo plate, deo plate koji je vezan za uspešno obavljanje radnog zadatka;
- *Strategija (sistem) povećanja plata preko individualnih nagrada i bonusa* - individualne nagrade i bonusi su materijalne kompenzacije za posebne doprinose zaposlenih u raznim oblastima, a naročito u oblasti maksimiziranja kvaliteta, unapređenja odnosa sa potrošačima, kreiranja ideja, odnosno predloga za unapređenje rada i inovacije, i angažovanosti u sticanju novih znanja;
- *Strategija (sistem) jednokratnog povećanja plata* - cilj je poboljšanje određenih aspekata poslovanja kroz određene programe i projekte, a da bi se to ostvarilo mora se obezbediti materijalna zainteresovanost svih saradnika angažovanih u tom procesu. To se u praksi čini uspostavljanjem jednokratnih programa stimulacija zasnovanih na uštedama koje ti programi omogućavaju.

➤ **Strategije grupne materijalne kompenzacije**

- *Učestvovanje zaposlenih u dobiti (gainsharing)* je jedan od najstarijih sistema grupne materijalne kompenzacije. Reč je o stimulativnom sistemu grupne kompenzacije koji podrazumeva učešće zaposlenih u raspodeli dobiti koja je nastala kao rezultat uspešnosti grupnih napora;
- *Učestvovanje zaposlenih u profitu (profit-sharing)* je sve popularniji način stimulativnog nagrađivanja zaposlenih koji operacionalizuje stav da politika savremenih organizacije mora biti kompatibilna sa osećajem zaposlenih da su oni odgovorni za uspeh organizacije u kojoj rade. To je model materijalne stimulacije koji podrazumeva podelu profita između preduzeća i njegovih zaposlenih (svoj deo učešća u profitu zaposleni dobijaju u obliku bonusa);

¹⁴⁰ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 185-189

- *Učestvovanje zaposlenih u vlasništvu (stock-sharing)* je sistem stimulativnog materijalnog nagrađivanja na nivou organizacije koji je nastao kao rezultat promovisanja ideje o potrebi stvaranja i suštinskih pretpostavki za podsticanje svih zaposlenih da se ponašaju kao (su)vlasnici preduzeća u kojem rade.

Stimulacije predstavljaju podsticaje za efikasno i efektivno obavljanje posla i isplaćuju se zaposlenima pored redovnih naknada.

Stimulacije možemo istaći i kroz sledeću podelu. Najčešći **vidovi stimulacija** koji se javljaju u praksi, a pominju se u delima većine autora u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, su:¹⁴¹

- ✚ **Dodatak na platu** - Na osnovu postignutih rezultata i doprinosa, zaposlenom se povećava plata, tako da ovaj vid stimulacije postaje stalan deo plate zaposlenog. „Zarade bazirane na ostvarenim performansama (stimulacije) mogu biti *kratkoročne* i *dugoročne* (prema tome da li su usmerene na motivisanje zaposlenih da ostvare neke kratkoročne ili dugoročne ciljeve), kao i *individualne* ili *grupne*. Kod ovog vida stimulacija su najzastupljenije kratkoročne stimulacije, a istakli bismo sledeće: **povišica** (utvrđuje se na osnovu individualnih performansi i podrazumevaju da ukupnu zaradu zaposlenog čini osnovna plata i povišica, koja data jednom postaje sastavni deo osnovne plate zaposlenog, nezavisno od budućih performansi), **bonus** (jednokratna isplata zaposlenima koja se daje na kraju poslovne godine ukoliko se ostvare definisani ciljevi, sve se češće primenjuju i ne ulaze u sastav osnovne plate zaposlenog-supstitut za povišice), **posebne nagrade** (jednokratna stimulacija zaposlenima za neko važno dostignuće ili napor, npr., kreiranje plana za smanjenje troškova, i kao takva, stimulacija kod zaposlenih podstiče inovativnost i ulaganje natprosečnih napora).”¹⁴²
- ✚ **Priznanje** - Sve više u praksi se koriste priznanja koja idu sa ili bez finansijskih nagrada, jer je praksa pokazala da ovaj vid stimulacije ima izuzetne rezultate kad se primenjuje.
- ✚ **Plaćanje po komadu** je najstariji vid stimulacije i podrazumeva isplatu određene cene za svaki proizvod, tj. rezultat rada zaposlenog.
- ✚ **Timski podsticajni planovi** se odnose na stimulaciju celog tima ili grupe, a ne pojedinačno svakog zaposlenog. Cilj ove vrste stimulacije jeste da se pospešuje

¹⁴¹ Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 196-197

¹⁴² Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 311-315

timski rad, što je, uz jačanje inovativnosti i rešavanje problema, i osnovna prednost ovog vida stimulisanja.

- ✚ **Podela profita** podrazumeva stimulaciju u vidu dela godišnjeg profita organizacije. Najčešće se isplaćuje u gotovini u određenim vremenskim intervalima.
- ✚ **Vlasništvo nad akcijama** - Klasičan vid kupovine akcija podrazumeva mogućnost da u određenom periodu zaposleni i menadžeri u organizaciji mogu da otkupe određeni procenat akcija te organizacije. Druga mogućnost vlasništva nad akcijama ostvaruje se putem planova o vlasništvu nad akcijama na osnovu kojih kompanija prilaže deo svojih akcija, ili gotovinu koja se koristi za kupovinu tih akcija, u starateljski fond osnovan radi kupovine akcija te firme za zaposlene.
- ✚ **Onlajn programi nagrađivanja** - Mnoge firme koriste ovaj vid stimulacije koji se sastoji u sklapanju ugovora sa onlajn firmama kako bi se smanjili troškovi postupka nagrađivanja. Da biste dobili sliku ovog vida stimulacije možete posetiti neki od najpoznatijih internet sajtova za nagrađivanje zaposlenih za izuzetne rezultate: bravanta.com, giveanything.com, netcentives.com, premierchoiceaward.com, incentivecity.com, salesdriver.com i kudoz.com.

4.7.2.2. Indirektni oblici zarade - beneficije i pogodnosti

Na osnovu slike br. 4 vidimo da u *indirektne oblike zarada*¹⁴³ spadaju *beneficije* i *pogodnosti*.

Pogodnosti predstavljaju indirektnu zaradu koja je vezana za status i statusna obeležja i obuhvata razne oblike, kao što su besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cenama, korišćenje službenog automobila, besplatna rekreacija, korišćenje mobilnog telefona, i tako dalje.

Beneficije predstavljaju element zarade koji ima za cilj da zaposlenima i njihovim porodicama obezbedi sigurnost. Beneficije obuhvataju dve vrste programa: *programe zaštite zaposlenih* (zdravstveno osiguranje, penzijsko osiguranje, socijalno osiguranje, invalidsko osiguranje i sl.), i *plaćena odsustva* (služenje vojnog roka, godišnji odmori, bolovanja, porodiljsko, itd.). One predstavljaju materijalne kompenzacije uz pomoć kojih organizacije nastoje da motivišu zaposlene.

¹⁴³ Bogićević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 268.

Sledeća podela uključuje same pogodnosti u okviru beneficija. Beneficije, odnosno indirektne materijalne kompenzacije ili indirektni oblici zarade, možemo detaljno predstaviti i podeliti na sledeće vrste:¹⁴⁴

- a) **Beneficije sigurnosti i zdravlja:** penziono osiguranje, zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih obolenja, nesreća i sl., bolovanja, socijalna sigurnost, osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti, otpremnine i dr.;
- b) **Beneficije slobodnog vremena:** odmori, praznici, opravdani izostanci, plaćena odsustva, žalbeni postupci i pregovaranja, plaćeno vreme stručnog usavršavanja i obrazovanja;
- c) **Usluge zaposlenima:** pomoć i stipendije za školovanja, kredit zaposlenima, usluge prehrane, automobil kompanije, profesionalna odeća, pravne usluge, programi štednje, prevoz i parkiranje, briga za decu i starije, različite nagrade za rad, staž i druge prilike, zatim programi rekreacije i zdravlja, socijalne aktivnosti, troškovi preseljenja i transfera, savetovanje i razne stručne usluge, itd.

Savremene organizacije izdvajaju sve više za beneficije zbog samog uticaja koje imaju na motivaciju zaposlenih. Organizacije su shvatile vremenom da svi zaposleni nemaju iste potrebe u vezi beneficija, i da je potrebno napraviti adekvatne programe koji će to nadomestiti. Trend je da se za ove kompenzacije izdvaja sve više novca, a one se u literaturi nazivaju fleksibilnim beneficijim programima. Ovde zaposleni biraju one beneficije koje njima najviše odgovaraju. Ovako će zaposleniti sigurno biti motivisaniji i privrženiji svojoj organizaciji, a organizacija može ovim programom smanjiti ukupne troškove koji se izdvajaju za beneficije.

4.7.3. Nematerijalne kompenzacije i strategije motivacije

Osim materijalnih kompenzacija, na motivaciju zaposlenih u organizaciji značajno mogu da utiču i nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja, odnosno *nematerijalne strategije motivacije*. Uz pomoć njih se mogu zadovoljiti konkretne potrebe zaposlenih, a jasno je da zaposleni imaju brojne i različite potrebe. Zadovoljavanje velikog broja ovih potreba nije uvek vezano za novac i druge materijalne kompenzacije, već i za nematerijalne potrebe, tj. potrebe višeg nivoa.

Nematerijalne nagrade su zapravo psihološke nagrade. Zaposleni će sigurno biti dosta motivisaniji ako mu se ukažu poštovanje, izazovan posao, status, šanse za razvoj, a koje zapravo mogu predstavljati konkretne nematerijalne kompenzacije.

¹⁴⁴ Bahtijarević-Šiber F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, str. 653.

Teorija i praksa obiluju strategijama, odnosno *sistemima nematerijalne motivacije*. Najznačajnije i najpopularnije su:¹⁴⁵ *dizajniranje posla, participacija zaposlenih, opunomoćivanje, fleksibilni oblici radnog vremena i prilagođavanje organizacione kulture*.

Dizajniranje posla (Job design) predstavlja metod oblikovanja radnog mesta koji se, pored organizacione dimenzije, može koristiti i kao metod stvaranja motivacionih pretpostavki za povećanje radnog učinka, odnosno motivisanja i stimulisanja radnika. Do te spoznaje došlo se analiziranjem uzroka i posledica podele rada sa isuviše velikom specijalizacijom (prepoznatljivih u dosadi, apatiji). Dizajniranje posla na pravi način ublažava negativne posledice specijalizacije posla i utiče na motivaciju zaposlenih na radnom mestu. Najpoznatije strategije motivisanja kroz dizajniranje posla su:

- ❖ *Strategija rotacije posla (Job rotation)* - koja se sastoji od povremenog, planom predviđenog kruženja radnika od jednog do drugog visokospecijalizovanog posla (čime se sprečava dosada i monotonija)
- ❖ *Strategija proširivanja poslova (Job enlargement)* podrazumeva proširivanje poslova radnika, odnosno dodeljivanje više sličnih poslova. Na ovaj način se zaposleni može dodatno motivisati.
- ❖ *Strategija obogaćenja posla (Job enrichment)* podrazumeva poboljšanje posla davanjem zaposlenima više prilika da planiraju i kontrolišu njihov posao. Obogaćenje posla, na primer, može ponuditi zaposlenima unutrašnje nagrade tako što čini rad značajnijim.¹⁴⁶

Participacija zaposlenih (Participation) podrazumeva učešće zaposlenih u procesima donošenja odluka. Najčešće se primenjuje *participacija u rešavanju problema* (rešavanje problema timskog rada) i *participacija u upravljanju pomoću ciljeva* (MBO koncept koji smo pominjali ovde je značajan kao koncept u motivisanju radnika).

Opunomoćivanje (Empowerment) je jedna od najnovijih strategija za motivaciju zaposlenih gde se kroz podelu moći sa drugima stvara decentralizacija strukture i odgovornosti. Svrha ovog procesa je stvaranje kod opunomoćenih osoba osećaja visokog poverenja u njegove sposobnosti i osećaja odgovornosti za izvršenje svog zadatka kao dela ukupnog zadatka, koji treba da podstakne ulaganje dodatne energije, te još veću predanost i entuzijazam u radu.

Fleksibilni oblici radnog vremena (Flexible Work Schedules) - Istraživanje ponašanja zaposlenih ukazalo je da brojni faktori promovišu potrebu uvođenja

¹⁴⁵ Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 191-196

¹⁴⁶ DeCenzo D. A., Robbins S. P. (2010), *Fundamentals of human resource management*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 262.

fleksibilnog radnog vremena. Menadžeri su jednostavno morali da prihvate zahteve zaposlenih koji su bili sve izraženiji, a i sami su shvatili da uvođenje fleksibilnih oblika radnog vremena ima i svoju motivacionu dimenziju, odnosno utiče na motivaciju zadovoljstvo zaposlenih. Fleksibilno radno vreme predstavlja mogućnost da zaposleni sami odrede radno vreme za svoj posao, obezbeđuje dodatne koristi zaposlenima i organizaciji i ima uticaja na povećanje radne odgovornosti i produktivnosti zaposlenih.

Prilagođavanje (redizajniranje) organizacione kulture (Culture redesign) je značajna strategija motivacije zaposlenih. „Prema mišljenju mnogih *organizaciona kultura* je skup zajedničkih vrednosti, normi i očekivanja koji oblikuju ponašanje zaposlenih u organizacijama, a pre svega način na koji zaposleni stupaju u međusobne interakcije, kako se odnose prema klijentima, kako izvršavaju svoje zadatke i kakve učinke postižu.”¹⁴⁷ Svaka promena unutar organizacije zahteva promenu organizacione kulture, odnosno promenu u ponašanju, razmišljanjima, vrednostima. Promene u organizacionoj kulturi treba sprovoditi brižljivo jer neodgovarajuća promena organizacione kulture može negativno da utiče na ponašanje zaposlenih, a samim tim i na čitavu organizaciju i njeno poslovanje.

¹⁴⁷ <http://organizacionakultura.net/2011/organizaciona-kultura.html> , od nedelje 19. januara 2014. god.

5. STUDIJA SLUČAJA – MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELU AMAN SVETI STEFAN

5.1. O kompaniji Amanresorts

*Kompanija Amanresorts*¹⁴⁸ poseduje i upravlja malim luksuznim hotelima širom sveta (pet zvezdica). Amanresorts nudi gostu intiman i diskretan ugođaj, na najvišem nivou usluge. Svaki hotel i okruženje su jedinstveni, ali neki elementi su karakteristični za sve njih - izvrstan prirodni položaj, atraktivni objekti, izvanredna usluga i mali broj soba kako bi se osigurala ekskluzivnost i privatnost.

Od 1988. godine, kada je prvenac Amanpuri otvoren na Puketu, Tajland, Amanresorts je otvorio odmarališta u Butanu, Kambodži, Kini, Francuskoj, Grčkoj, Indiji, Indoneziji, Laosu, Crnoj Gori, Maroku, na Filipinima, Šri Lanki, u Turskoj, na Turksu i Kaikosu i u Sjedinjenim Američkim Državama. Amanresorts sa uživanjem nastavlja da traži nove destinacije.

U sferi visoko-platežnog turizma, *Aman* je prepoznat kao jedan od najznačajnijih i najinovativnijih lanaca luksuznih hotela u svetu zahvaljujući svojim jedinstvenim destinacijama. Aman se pozicionira pre kao alternativni životni stil nego samo kao smeštajni objekat koji nudi hranu i piće. Aman koncept ima za cilj da pruži bogatom putniku koji hoće da uživa u svom slobodnom vremenu vrhunsku uslugu u luksuznom okruženju. Tipično je za ove hotele da se svaki od njih nalazi u spektakularnom okruženju, što ga doslovno čini unikatnim, a koji su pri tom savremenog dizajna koji se stapa sa okolinom i koji je u skladu sa lokalnom kulturom. Luksuzno okruženje u skladu je sa besprekornom uslugom i brigom koja se posvećuje detaljima, koji gostima ostavljaju nezaboravne uspomene. Izvanredna usluga kao i objekti jesu ti koji su omogućili Amanu da ostvari jednu od najviših prosečnih dnevnih cena u industriji smeštaja.

Rečenica koja direktno oslikava temu našeg rada je izjava koju je dao osnivač Amanresorts-a Adrian Zecha, a koja kaže: „Želeo bih da izrazim svoje divljenje i iskrenu zahvalnost našem osoblju – našim sobaricama, vozačima, kuvarima, čistačima, baštovanima i vodičima. Mnogi od njih su sa nama od samog početka. Na kraju, obavljajući svoje male ali neprocenjive uloge, ugađajući vama, oni su pravi Amanresorts.”

¹⁴⁸ Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

5.2. Aman filozofija

Svi zaposleni u Amanu žive duh *Aman filozofije*¹⁴⁹ i lokalne kulture samog mesta gde se hotel, odnosno rizort nalazi. Mir, jedinstvenost i topao porodični osećaj, osnovne su smernice Aman filozofije.

I Aman – znači „mir” na Sanskrit jeziku.

Amanov gost očekuje mirnu, opuštajuću atmosferu. Tipično za Aman hotele je da su mali sa svega 55 paviljona ili manje. Mnogi od njih su smešteni u udaljenim i/ili skrovitim lokacijama daleko od gradske vreve, buke ili zagađenja. Amanovi gosti cene svoju privatnost. Arhitektura Aman hotela je jednostavna i minimalistička i nadopunjuje lokalnu kulturu i prirodno okruženje. U Amanu nema znakova ili logoa koji se jako ističu. Neki od postulata osnovne filozofije hotela Aman su:

- Aman odmarališta su mirna – kako po svojoj lokaciji, tako i po dizajnu i arhitekturi;
- U Amanu nema znakova – hotel je poput doma;
- Gosti hotela Aman cene svoju privatnost i zaposleni nastoje da im omoguće upravo takve intimne doživljaje;
- Zaposleni u hotelu su staloženi, ljubazni, nikad grubi niti u žurbi. U Amanu uvek imaju dovoljno vremena da zadovolje svoje goste. Nikad nisu previše zauzeti da pomognu. Težnja je da uvek budu dostupni i spremni da pomognu;
- Usluga se odvija mirno i bez poteškoća. Osoblje nikad ne trči, ne viče i ne ponaša se neprofesionalno;
- Sektor domaćinstva nudi magičnu uslugu – takvu gde se gost nikad ne uznemirava.

II Jedinstvenost

Svaki hotel je jedinstven, ali su neki elementi tipični za sve Amanove posede - divan prirodni okoliš, izuzetna usluga koja odgovara i najosetljivijem gostu, mali broj dostupnih soba - što garantuje izuzetnu uslugu; stil inspirisan lokalnom kulturom, uz poklanjanje pažnje sitnim detaljima. Ovde se posebno ističu:

- Izgled, arhitektura – hoteli u okviru Aman lanca ne treba da izgledaju kao obični hoteli, oni treba da se stapaju sa prirodnom okolinom;
- Lokacija – prelepa, prirodno okruženje;
- Veličina – Aman hoteli su jako mali po broju soba;
- Kvalitet usluge i ponude;

¹⁴⁹ Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

- Proizvodi koje nude – ne nudi se hotelska soba – ono što nude u Amanu jeste jedan poseban ugođaj;
- Težnja nije samo da se zadovolje potrebe gostiju, već da se ide dalje od njihovih očekivanja;
- Lična usluga – u Amanu imaju vremena da se u potpunosti posvete gostu. Ključno je poznavanje potreba i želja samih gostiju. Uvek je fokus na detaljima;
- Ne postoje ograničenja – u Amanu uvek teže kreativnosti i tome da se nađe način da se zadovolje potrebe i ispune želje gostiju;
- Menadžeri Aman hotela dočekuju svakog gosta – svi Amanovi gosti su VIP;
- Zaposleni u Amanu – osoblje se zapošljava tako što se uzima u obzir njihova ličnost i šarm.

III Topao porodični osećaj

Doživljaj gosta u Amanresorts-u je kompletan samo ako gost otputuje sa osećajem da je bio u domu dobrog prijatelja. Naravno, osećati se kao „kod kuće” je raspoloženje koje kreira osoblje u jednoj porodičnoj atmosferi. Zaposleni koji deluju kao porodica ostavljaju utisak na goste, isto kao što i radno vreme čine prijatnijim i produktivnijim iskustvom, kako sebi, tako i svojim kolegama. Ovde želimo naglasiti sledeće:

- Gosti hotela Aman treba da se osećaju kao da su gosti u kući dobrog prijatelja;
- Gosti se uvek oslovljavaju po imenu isto kao što bi se to radilo da su gosti u domu samih zaposlenih;
- U Amanu se deli samo znanje i opušteno razgovara sa gostima. Svi se trude da se gostima prenese znanje o domaćoj kulturi;
- Aman zaposleni – oni – su najvredniji deo same kompanije;
- Zaposleni u Amanu uživaju brinući se za goste. U Amanu su ponosni na brigu o gostu.

5.3. Upoznavanje sa hotelom Aman Sveti Stefan

U zemlji poznatoj po svojoj lepoti, najčarobnije slike Crne Gore su one na kojima se nalazi ostrvce pod imenom Sveti Stefan. Povezano sa kopnom uskom prevlakom, ovo ostrvo je nekada bilo utvrđenje - ribarsko naselje koje datira još iz 1400.-tih godina. Tokom obnove, Sveti Stefan je zadržao svoj nekadašnji izgled pa čvrste kamene građevine crvenih krovova unose živost među zimzeleno rastinje danas kao što je to bilo i vekovima unazad. Preko puta u uvali, na 32 hektara zemlje nalazi se Vila Miločer, koja je otvorena u sklopu prve faze otvaranja Amana Sveti Stefan u decembru 2008.

godine. Otmjena vila (izgrađena između 1934. i januara 1936) - nekada letnja rezidencija kraljice Marije Karađorđević - okružena je sa više od 800 stabala maslina i sa tri strane drevnim kedrovima i borovom šumom. Aman Sveti Stefan smešten je u samom središtu crnogorskog dela jadranske obale, južno od Budve i između naselja Pržno i Sveti Stefan. Posed obuhvata dva kilometra obale, uključujući ružičaste peščane plaže Svetog Stefana, Miločersku plažu i čuvenu Kraljičinu plažu. Aman Sveti Stefan ima prekrasan pogled na more, na deo preko zaliva i na najatraktivniji deo crnogorske obale. Samo ostrvo je površine 12.400 kvadratnih metara, i dok je njegova istorijska spoljašnjost uglavnom nepromenjena, unutrašnjost je renovirana i prilagođena na taj način da može zadovoljiti savremena očekivanja. Zapravo, hotel/rizort Aman Sveti Stefan čine hoteli Sveti Stefan i hotel/vila Miločer.¹⁵⁰

Elitni Hotel Sveti Stefan je otvoren za goste 13. jula 1960. godine. Uz hotel Sveti Stefan, kao prateći hotelski biser, otvoren je 1956. godine i, takođe luksuzni, hotel Miločer. Hotel je bio relativno malog kapaciteta sa 20 smeštajnih jedinica i 50 kreveta, ali visokog komfora i ugodaja. On se u tržišnom smislu, može posmatrati kao celina pod markom „Hotel Sveti Stefan i Miločer”. Sada ovom celinom upravlja Aman brend. Samo četiri godine nakon otvaranja (1964), „Life magazine” iz Njujorka uvrstio je „Sveti Stefan” među deset najekskluzivnijih hotela u svetu. Pored mnogih priznanja, izdvojili bi da je OOUR „Sveti Stefan” 1980. godine postao nosilac najvećeg državnog priznanja SFRJ - nagrade AVNOJ-a, a 1972. godine ovom jedinstvenom gradu-hotelu uručeno je najveće međunarodno turističko priznanje „**Zlatna jabuka**”, koju dodeljuje Međunarodna federacija turističkih novinara i pisaca (FIET).

Raspad Jugoslavije u ranim 1990.-im značio je kraj takvom razdoblju, ali 50 godina nakon svoje prve obnove u luksuzno letovalište, Sveti Stefan opet postaje jedna od najatraktivnijih destinacija na Jadranu. Godine 2005., Vlada je odlučila da revitalizuje Sveti Stefan i da mu vrati nekadašnji sjaj, gde je nakon međunarodnog tendera, kompanija Amanresorts izabrana da započne rad na projektu 2007. godine. Aman Sveti Stefan u ponudi ima ukupno 58 smeštajnih jedinica, od kojih 50 soba, kućica i apartmana na ostrvu i 8 apartmana u Vili Miločer. Trenutno su u ponudi 3 restorana. Smeštajni objekti na ostrvu podeljeni su na seoske sobe, kućice, luksuzne kućice, velike apartmane i apartman Sveti Stefan koji ima svoj privatni bazen. Ovi smeštajni objekti gledaju na more, na krovove kuća, na neobična dvorišta i trgove u zavisnosti od lokacije na kojoj se nalaze. Svaka soba, kućica i apartman na ostrvu su jedinstveni kao što bi se moglo i očekivati od mesta koje se razvilo iz tvrđave za 12 porodica u petnaestom veku u ribarsko naselje koje je izdržavalo 400 stanovnika tokom ranih 1800.-tih.¹⁵¹

¹⁵⁰ Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

¹⁵¹ Ibid.

Ovde želimo naglasiti da Aman daje svoj menadžment i brend, što je karakteristično za sve njegove rizorte širom sveta, dok postoje posebna pravna i odgovorna lica. Odgovorno pravno lice, odnosno firma ili preduzeće za Aman Sveti Stefan je „Adriatic Properties d.o.o.”.

5.3.1. Organizaciona struktura

Generalni menadžer je odgovoran za sveukupno poslovanje hotela. Sektori u Amanu Sveti Stefan su sledeći:¹⁵²

1) *SEKTOR SOBA*

- a) Recepcija i odeljenje za odnose sa gostima
- b) Domaćinstvo
- c) Vešeraj

2) *HRANA I PIĆE*

3) *KUHINJA*

4) *FINANSIJE*

- a) Finansije i računovodstvo
- b) Nabavka
- c) IT

5) *LJUDSKI RESURSI*

6) *SPA*

7) *TEHNIČKA SLUŽBA*

- a) Održavanje
- b) Baštovanstvo

¹⁵² Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

5.3.2. Vizija, misija i vrednosti

Poslovna filozofija hotela Aman Sveti Stefan proizilazi iz njegove vizije, misije i vrednosti.¹⁵³

AMAN SVETI STEFAN

VIZIJA

Naša vizija je da postanemo simbol izvrsnosti i da budemo prepoznati kao globalni lider

MISIJA

Da dosledno prevazilazimo očekivanja srdačnom i iskrenom uslugom poštujući crnogorsko nasledje

VREDNOSTI

Poštovanje

Integritet

Timski rad

Strast

Autentičnost

Odgovornost

5.3.3. Očekivanja od organizacije i zaposlenih

Šta zaposleni mogu očekivati od organizacije:¹⁵⁴

U Amanu veruju da je osoblje, odnosno ljudi, ono što čini odmaralište uspešnim. Zaposleni mogu da očekuju da se u Amanu brinu o njima ukoliko pokažu želju za

¹⁵³ Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

¹⁵⁴ Ibid.

postizanjem zajedničkog cilja, a to je pružanje doživljaja koji nadmašuje očekivanja gostiju.

U Amanu veruju da je za postizanje uspeha neophodno da zaposleni imaju dobre radne uslove. Zaposleni mogu da očekuju da im se pruži bezbedno i sigurno radno okruženje. Adekvatan stav i motivacija zaposlenih biće nagrađeni, a rad koji se bude isticao biće priznat.

U Amanu veruju u pružanje prilike za napredak zaposlenih. Takođe, smatraju da je za dostizanje visokih standarda usluge neophodno sprovoditi adekvatnu obuku. Uspešna obuka automatski povlači i mogućnost napredovanja u kompaniji.

U Amanu veruju u značaj otvorene komunikacije, kao i u održavanje dobrih odnosa između zaposlenog i poslodavca. Zaposleni mogu razgovarati o bilo kakvim problemima i brigama sa svojim nadređenim.

U Amanu veruju u značaj pružanja jednake mogućnosti svim ljudima. Takođe, smatraju da su kompanija koja nudi jednake mogućnosti zapošljavanja svima i da odluke o zapošljavanju treba da budu bazirane na zaslugama. U Amanu žele da imaju najbolje raspoložive osobe na svakoj poziciji i zalažu se za poštovanje svih važećih zakona koji se tiču pružanja jednakih mogućnosti zapošljavanja.

S druge strane, od zaposlenih se očekuje sledeće:¹⁵⁵

Stav

- Da tretiraju sve posetioce hotela sa poštovanjem;
- Da razumeju da je svaki gost poseban i važan;
- Da se ponose sobom, svojom porodicom i svojim domom;
- Da pokažu saosećajnost u komunikaciji sa gostima;
- Da budu ljubazni i prema gostima i prema kolegama;
- Da budu otvoreni za prihvatanje novih ideja i načina i da pokažu želju za usvajanjem novih znanja.

Ponašanje

- Da prepoznaju trenutak i da ažurno pristupaju gostima;
- Da uvek pozdrave gosta toplim i prijateljskim osmehom;
- Da uvek budu pripravnici, poletni i spremni da pomognu;
- Da budu ljubazni u komunikaciji sa gostima i sa kolegama;
- Da saznaju želje i potrebe gostiju kao i šta je to što vole odnosno ne vole;
- Da budu svesni govora svog tela i izraza lica;

¹⁵⁵ Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

- Da se nikada ne raspravljaju sa gostima.

Vladanje

- Izgled – da budu svesni ličnog izgleda i higijenskih standarda;
- Usluga – da pokažu pažnju, ali da pri tom ostanu profesionalni;
- Timski rad – da imaju na umu da svaki pojedinac u timu ima značajnu ulogu kada je reč o doživljaju koji se pruža gostima;
- Komunikacija – da daju efektna objašnjenja i informacije;
- Efikasnost – da reaguju adekvatno i blagovremeno;
- Odgovornost – da imaju na umu da su svi oni zajedno odgovorni za hotel, za njegov ugled i njegov uspeh.

5.4. Proces menadžmenta ljudskih resursa u hotelu Aman Sveti Stefan

U skladu sa temom rada sledi prikaz aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje se sprovode u hotelu Aman Sveti Stefan.¹⁵⁶ To su zapravo najvažnije aktivnosti kao što su planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija, obuka i razvoj, razvoj karijere, ocenjivanje učinka zaposlenih, i kompenzacije i beneficije.

Posebnu hipotezu koja glasi: od sposobnosti da se efikasno sprovedu konkretne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelu Aman Sveti Stefan, zavisi i obezbeđivanje zaposlenih koji mogu na pravi način odgovoriti zahtevima specifičnih gostiju, smo dokazali kroz prikazivanje značaja koji proces menadžmenta ljudskih resursa ima na konačno ostvarivanje strategijskog cilja u samom hotelu.

Aktivnost **planiranja** ljudskih resursa u hotelu/rizortu Aman Sveti Stefan predstavlja veoma važnu i kompleksnu poslovnu aktivnost. Hotel Aman Sveti Stefan karakteriše sezonalnost poslovanja u danima letnje turističke sezone. U tom periodu, hotel ima izrazitu potrebu za radnom snagom, tako da se pribegava zapošljavanju i do 400 zaposlenih. U pitanju je veliki broj zaposlenih na određeno vreme i studenata koji su na praksi. U vansezoni hotel obično računa samo na stalno zaposlene, dok mnogim sezoncima omogućava rad u drugim Amanovim hotelima širom sveta. Menadžment ljudskih resursa praktikuje da se planovi ljudskih resursa, odnosi planovi „ljudstva”, rade na bazi rezultata ostvarenih u minuloj sezoni. Zapravo, planovi ljudskih resursa se donose na kraju svake sezone i primenjuju se za narednu godinu, odnosno sezonu. Sva odeljenja zajedno moraju da učestvuju u ovom procesu i da prikažu koliko im je

¹⁵⁶ Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

potrebno radne snage za ostvarivanje ciljeva i samog biznis plana. Izuzetno je važno da svaki plan ljudskih resursa bude usklađen sa strategijom organizacije.

Kada se govori o menadžmentu znanja, potrebno je, dakle, posebnu pažnju posvetiti brižljivom evidentiranju svih transakcija u menadžmentu ljudskih resursa, što je osnov za uspešno planiranje ljudskih resursa. Najbolje organizacije vode računa o čuvanju važnih podataka o zaposlenima. Na taj način se stvaraju baze podataka, baze znanja o zaposlenima, ali i o drugim stejkholderima, što predstavlja, zapravo, osnov konkurentske prednosti organizacije. Jer, jedino organizacija koja zna šta zapravo zna, može imati uspeha u nepredvidljivom okruženju ekonomije znanja.¹⁵⁷

Definisanjem zahteva radnog mesta, na odeljenju za ljudske resurse je obaveza da privuče što više potencijalnih i kvalifikovanih kandidata da se prijave za upražnjeno radno mesto. Proces **regrutovanja** u hotelu Aman Sveti Stefan se obavlja interno i eksterno. U praksi se ne praktikuju interne metode regrutovanja kao što su pozivi postojećim zaposlenima da konkurišu na upražnjeno radno mesto, gde se poziv kači na oglasnoj tabli ili šalje zaposlenima putem klasičnog pisma ili mail-a. Karakteristično je da se ovde, kao interni izvori, regrutuju bivši zaposleni, odnosno dugogodišnji radnici. Zapravo, to možemo nazvati kao obnavljanje kadra, gde se dugogodišnji radnici (sezonci) ponovo angažuju. Takođe, praktikuje se interni izvor regrutovanja kao što je unapređenje zaposlenih na hijerarhijski više pozicije.

Ukoliko se vrši eksterno regrutovanje važno je istaći metode koje se koriste, a to su oglašavanje (oglasi za potrebne poslove se izdaju u štampanim medijama), zatim poseta univerzitetima i školama (saradnja sa srednjom školom „Sergej Stanić” iz Podgorice i turističkim fakultetima u Baru i Kotoru), i metoda regrutovanja putem interneta. Veoma je važno napomenuti da se oglašavanje za realnu potrebu radnog mesta mora zakonski prvobitno uputiti zavodu za zapošljavanje Crne Gore.

Internet, kao metoda eksternog regrutovanja, postaje najznačajnije dostignuće samog procesa regrutovanja u današnjem vremenu. Ovu metodu odlikuju izuzetno niski troškovi, kao i sama trajnost oglasa na internetu. Smatra se da će njegova primena u budućnosti još više nadmašiti ostale metode.

¹⁵⁷ Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 119.

Sledi prikaz oglasa kojim hotel Aman Sveti Stefan oglašava radno mesto koristeći internet oglašavanje:¹⁵⁸

Head Waiter/Glavni konobar

Obrazovanje: IV stepen

Posebni uslovi: obavezno prethodno iskustvo u ugostiteljstvu; obavezno poznavanje engleskog jezika, poželjno poznavanje drugog stranog jezika; poželjno poznavanje rada na računaru; odlične organizacione sposobnosti.

Opis posla: Dodeljuje zadatke, odgovornosti i radne pozicije zaposlenima u skladu sa zahtevima posla; preporučuje mere za poboljšanje radnih procedura i sveukupne izvrsnosti poslova u cilju povećanja kvaliteta usluga i mera bezbednosti na poslu; vrši orijentaciju i obuku zaposlenih i sprovodi supervizorske aktivnosti (organizuje radne liste zaposlenih); analizira operativne probleme, kao što su krađa i pričinjenje štete, te uspostavlja procedure za otklanjanje istih; pravi raspored za održavanje opreme i organizuje opravku iste; vrši nabavku potrebne opreme; vrši razne finansijske aktivnosti kao što su rukovanje gotovinom i pripremanje depozita; određuje porcije hrane, vremenski sled služenja; planira osoblje, opremu, nabavku u skladu sa master menijem; sortira gotovinske račune na kraju smene ili dana; vrši pripremu hrane i serviranja, kao što je sečenje mesa, filetiranje ribe, flambiranje ili serviranje vina i alkohola; donosi račune i prihvata plaćanja; pozdravlja i smešta goste i prezentuje menije i vinske liste; nadgleda i učestvuje u održavanju higijenskih standarda prostorija; rešava pritužbe gostiju; obučava zaposlene u serviranju hrane, održavanju higijene i primeni bezbednosnih procedura; posmatra i ocenjuje rad zaposlenih i radne procedure.

Na proces regrutovanja se nadovezuje **selekcija** kandidata. U hotelu Aman Sveti Stefan proces selekcije počinje kroz početnu, odnosno *prvu selekciju* koja se bazira na analizi radnih biografija (CV). Pored radnih biografija na početku se takođe pristupa metodi popunjavanja prijave za posao, odnosno prijavnog formulara. Prijave se popunjavaju na licu mesta. Što se tiče samih testiranja kandidata oni su karakteristični uglavnom u *Food & Beverage* sektoru. Preliminarni intervjui se obavljaju nakon početnih koraka provere i ako se ispune minimalni uslovi za posao. Preporuka, kao metoda selekcije se primenjuje uglavnom za više pozicije (Front Office, menadžment). Posle preliminarnog vrši se i drugi, odnosno zvanični intervju, u kojem se kandidat intervjuiše od strane menadžera departmana gde konkuriše za posao i rukovodioca HR departmana. U ovom takozvanom *drugom krugu*, pored pozadinskog istraživanja kandidata, izrazita pažnja se poklanja njegovom stavu, opštem znanju, znanju jezika,

¹⁵⁸ <http://www.prekoveze.me/posao/3677/Adriatic-Properties-Sveti-Stefan/F-B-Supervisor-Glavni-konobar-Konobar-Pomocni-konobar-Server-na-bazenu-Hostesa/>, preuzeto dana 28.08.2014. god.

kao i društvenim i tehničkim veštinama koje su neophodne za određeni posao. Ponuda za posao se uglavnom šalje putem mail-a. Ako zadovolji kriterijume, kandidat se poziva na još jedan sastanak da se dogovore uslovi. Nakon ovoga kreće proces zapošljavanja.

Na dan početka rada, novi zaposleni potpisuje pripremljeni ugovor i podnosi dokumentaciju (kopiju lične karte, radnu knjižicu, diplomu i broj tekućeg računa sektoru za ljudske resurse). Zatim se postepeno zaposleni uvodi u rad, u prirodu posla i same kompanije. Novi zaposleni mora da prođe proces *socijalizacije i orijentacije* da bi se što pre prilagodio organizaciji. Trening orijentacija ili neformalno „Amanizacija” se odvija prva dva radna dana. Ovde se kroz početni proces obuke novim zaposlenima predstavlja hotel i njegovo funkcionisanje. Zapravo, prvog dana se novom zaposlenom predstavlja firma, hotel, osnovni modusi ponašanja, filozofija, stav na koji se oslanja cela usluga, daje priručnik za zaposlene. Drugog dana fokus je na odnosu sa gostima (guest relations focus) tako što se jasno navode primeri ophođenja prema gostu i načinu tretiranja gosta.

Aman Sveti Stefan ima svog trening menadžera, koji organizuje treninge za sve zaposlene, u zavisnosti od pozicije koju zauzimaju i od odeljenja u kojima rade. Svaki novi zaposleni mora da prođe sledeće treninge:

- *Orijentacija* – upoznavanje sa kompanijom Amanresorts i Svetim Stefanom, kao i sa Amanovom filozofijom;
- *Service excellence* – usluga koju se očekuje da Amanovi zaposleni pružaju gostima;
- *Count on me* – timski rad u hotelu;
- *Train the trainer* – menadžment trening.

Sledi prikaz načina orijentacije koji koristi hotel Aman Sveti Stefan:

Aman Sveti Stefan – Orijentacija

Dobar dan!

Dobrodošli u Aman Sveti Stefan...

Izuzetno nam je drago što ste odlučili da se pridružite porodici čiji se broj članova konstantno povećava. Sada ste postali deo nečeg vrlo uzbudljivog i jedinstvenog.

Hajde da iskoristimo priliku da se u sledećih par dana upoznamo, ne samo kao kolege već i kao prijatelji. Hajde da razmenjujemo iskustva i informacije kao grupa, ili, što je još bitnije kao jedan tim.

Tokom ovog perioda upознаćete različite ljude koji će vam pomoći da upoznate koncepte i filozofiju ne samo Amanresorts-a nego i Amana Sveti Stefan – vodićemo vas kroz prošlost, sadašnjost i budućnost! Nakon ovoga ćete bolje razumeti šta je to što se očekuje od vas i šta je to što vi sami možete očekivati.

Budući da moramo proći kroz dosta stvari tokom ovog treninga, molim Vas:

- Učestvujte*
- Koncentrišite se*
- Budite tačni i otvorenog duha*
- Postavljajte pitanja*
- Razmenjujte iskustva, mišljenja i komentare*
- **Budite nasmejani & uživajte!***

Hajde da istražujemo i razvijamo se zajedno!

Sledeća faza procesa orijentacije su treninzi i upoznavanje sa svim sektorima u hotelu Aman Sveti Stefan. U ovoj fazi se svaki novi zaposleni upoznaje sa menadžerima sektora. Sledi prikaz rasporeda treninga:

Tabela 2: Raspored treninga

Dan 1.		
Dobrodošlica i probijanje leda	08:00 - 09:30	Marina Rađenović
Dobrodošlica Generalnog Menadžera	09:30 - 09:40	Kevin Brooke
Dobrodošlica Zamenika Generalnog Menadžera	09:40 - 09:50	Igor Barba
Upoznavanje sa recepcijom i odeljenjem za odnose sa gostima	09:50 – 10:00	Jelena Randelović
Upoznavanje sa sektorom hrane i pića	10:00 – 10:10	Miljan Bajčeta
Upoznavanje sa sektorom kuhinje	10:10 – 10:20	Danny Woodbridge
Upoznavanje sa sektorom finansija	10:20 – 10:30	Christian Hoffman
Upoznavanje sa odeljenjem tehničke podrške i održavanja	10:30 – 10:40	Željko Vitezović
Upoznavanje sa Sektorom bezbednosti	10:40 – 10:50	Željko Spalevic
Upoznavanje sa sektorom domaćinstva	10:50 – 11:00	Corneliu Ghimbasanu
Upoznavanje sa Spa sektorom	11:00 – 11:10	Melany Martinez
Ljudski resursi – predstavljanje priručnika za zaposlene	11:10 – 11:20	Mirela Jarić
Nastavak priče o Amanu i Aman Filozofiji	11:30 – 12:00	Marina Rađenović
Priča o Aman Svetom Stefanu	12:00 – 13:00	Marina Rađenović
Ručak	13:00-14:30	
Šetnja po imanju	14:30 – 16:00	Snježana Đurašević

Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

Tabela 3: Raspored treninga

Dan 2.		
Jedinstveni izleti Amana Sveti Stefan	08:00 - 09:00	Marko Pribilović
Odnosi sa gostima	09:30 - 12:00	Marko Pribilović
Ručak	12:00-13:30	
Odnosi sa gostima	13:30 – 16:00	Marko Pribilović
Grooming	16:00 – 17:00	Marko Pribilović

Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

Zaposleni su najbitniji resurs i sredstvo kada je reč o pružanju usluga gostima koji posećuju Amanov dom. Zato *obuka* i trening treba da postanu sastavni deo izgradnje, razvoja i održavanja tih resursa. Odsek za ljudske resurse u periodu van sezone organizuje intenzivan program treninga: kurseve stranih jezika, ponašanje i izgradnja stava, obuke unutar pojedinih sektora, sve to u saradnji sa šefovima sektora. Takođe, često se zaposleni šalju u druge Amanove hotele širom sveta radi dodatnih treninga, iskustva i poboljšanja veština. Na taj način se svakako doprinosi obuci i razvoju samih zaposlenih.

U hotelu Aman Sveti Stefan radni proces se bazira na stvaranju takvog ambijenta u kojem zaposleni mogu da se razvijaju i da napreduju. Zaposlenima se često nude mogućnosti rada u drugim hotelima Aman lanca, sa ciljem motivisanja, napredovanja i razvoja u karijeri. Vema je važno istaći **značaj razvoja i upravljanja karijerom zaposlenog**, kao deo razvoja svakog zaposlenog.

Hotel zadržava pravo na premeštaj zaposlenog u drugi sektor u skladu s operativnim zahtevima. Ako zaposleni želi da promeni sektor, prvo se mora konsultovati sa svojim direktno nadređenim ili sa šefom sektora. Odobrenje u pisanoj formi treba predati na uvid kadrovskoj službi zbog konsultacija i rešavanja pitanja. Politika hotela je unapređivanje zaposlenih na više pozicije kad god je to moguće. Unapređenje unutar organizacije temelji se na radnom učinku. Unapređenje se događa nakon isteka perioda probnog rada i ne razmatra se tokom trajanja probnog rada zaposlenog. Pisani zahtev za unapređenje se priprema od strane šefa sektora i predaje se na uvid i dalje razmatranje sektoru za ljudske resurse.

Ocenjivanje zaposlenih je aktivnost menadžmenta ljudskih resursa kojoj se posvećuje velika pažnja u hotelu Aman Sveti Stefan. Zaposleni moraju proći najmanje po jednu evaluaciju na godišnjem nivou, osim kada je reč o probnom radu i promeni radnog

mesta u kom slučaju se rad zaposlenog procenjuje od strane uprave hotela nakon tri meseca i kada se zaposleni obaveštava o očekivanjima koje uprava hotela ima, o svom radnom učinku, napretku i razvoju karijere. Zapravo, ocenjivanje zaposlenih se zbog sezonskog karaktera poslovanja hotela vrši sezonski (nakon sezone), dok se evaluacija menadžera vrši polusezonski.

Sledi prikaz primera i forme za ocenu učinka zaposlenih u hotelu Aman Sveti Stefan:



Aman Sveti Stefan Performance Appraisal

Name of the employee:

Department:

Position:

Interviewer:

Date of interview:

Category:

Tabela 4: Forma za ocenjivanje učinka zaposlenih

Professional Performance	Progress accomplishment	Score:
Guest service		
Product knowledge		
Technical skills		
Cost Control		
Language knowledge		
Total Score:		
Professional Development Goal		

Action Plan		
Personal Performance	Progress Accomplishment	Score
Communication skills		
Employee relations		
Time Management		
Team work		
Personal Attitude		
Total Score		
Personal Development Goal		
Action Plan		
SUMMARY RATING		
5	The member of staff is doing work far exceeding that normally required in the position. The fact, theoretically at least, there is someone better somewhere is not a sound basis for withholding an OUTSTANDING rating. On the other hand, because the member of staff is doing as well or better than anyone else in the group would not be a reason to give an OUTSTANDING rating if could reasonably be expected to do better. The rating will be supported by factual evidence of those accomplishments which	

	warrant an OUTSTANDING rating.				
4	The staff member is doing better work than expected in terms of meeting acceptable standards, but there is still a room for improvement. This is considered a high rating.				
3	The staff member’s work is acceptable, but, in all probability he can do better than just satisfactory work.				
2	A staff member given either of these ratings should be clearly informed of his status at the time of this review and should be given a reasonable time and assistance to improve his performance prior to reassignment or separation.				
1					
SCORE	Outstanding	Very Good	Satisfactory	Doubtful	Unsatisfactory
	46 – 50	38 – 45	28 – 37	18 - 27	10 - 17

Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

Rating of Overall Performance:

Outstanding	Very Good	Satisfactory	Doubtful	Unsatisfactory

Na kraju forme, svoje potpise treba da daju zaposleni, intervjuista, nadređena osoba iz odeljenja u kojem radi zaposleni, određena osoba iz odeljenja za ljudske resurse i generalni menadžer.

Kompenzacije i beneficije. U današnjem poslovnom okruženju ističe se nekoliko pravaca u isplatama nadoknada zaposlenima. Svaki od tih pravaca ima značajnu ulogu u motivisanju zaposlenih. U hotelu Aman Sveti Stefan, kao pravac u isplatama nadoknada zaposlenima, se javlja „nova plata”, ili strateška plata. Sveukupna nadoknada ili kompenzacija se zapravo sastoji od osnovne plate, zatim varijabilnog dela plate, odnosno stimulacije, kao i indirektnog plaćanja (beneficije i određene pogodnosti).

Zarada zaposlenima za tekući mesec se isplaćuje do 5-og u narednom mesecu. Ukoliko se dan isplate poklapa sa zavničnim praznikom ili sa nedeljom isplata se obavlja narednog dana. Posebno treba istaći naknadu za uslugu, kao oblik stimulacije koji se isplaćuje svim zaposlenima zajedno sa osnovnom platom. Ona zapravo predstavlja dodatnu kompenzaciju i predstavlja značajno sredstvo za motivaciju zaposlenih.

Naknada za uslugu (service charge) je napojnica koja je obavezna za goste hotela, a odnosi se na odabrane usluge hotela (naplaćuje se na gotovo sve usluge hotela: na hranu i piće, noćenja, prevoz gostiju, itd.). Naknada za uslugu se raspoređuje na

jednake delove svom osoblju kompanije sa punim radnim vremenom i isplaćuje se uz platu. Iznos svake naknade za uslugu je 10% na realnu cenu usluge. Menadžment može doneti odluku da odbije isplatu naknade za uslugu bilo kom zaposlenom u slučaju kršenja radnih obaveza. Oni koji odrađuju praksu nemaju pravo na naknadu za usluge, dok određeni članovi menadžmenta nemaju pravo na naknadu za usluge u skladu sa uslovima i odredbama svojih ugovora.

10% iznosa naknade za usluge se zadržava na mesečnom nivou na ime štete/oštećenja ili gubitaka u kompaniji. U slučaju pozitivnog salda od zadržavanja pomenutih 10% naknade za uslugu, a nakon godišnje revizije računa na kraju finansijske godine, isti iznos se dodeljuje zaposlenima. 4% iznosa naknade za uslugu se zadržava za pružanje finansijske pomoći zaposlenima u hitnim situacijama. Naknada za uslugu se ne smatra zagaranтовanom već zasluženom kroz kvalitet usluge koju tim pruža.

Beneficije su važan element zarade uz pomoć kojih se nastoji zaposlenima obezbediti sigurnost. Penzioni plan za sve zaposlene se sprovodi u skladu sa državnim zakonima. Zaposleni su osigurani protiv bilo kakvih povreda ili smrti prouzrokovanih poslom koji obavljaju. Nadoknada se dodeljuje u skladu sa državnim zakonima (član zakona Crne Gore o osiguranju zaposlenih). U svakoj kalendarskoj godini zaposleni ima pravo na godišnji odmor od najmanje 18 radnih dana. Zaposleni se ne može odreći prava na godišnji odmor. Novozaposleni imaju pravo da iskoriste svoj godišnji odmor nakon 6 meseci kontinuiranog rada. Zahtev za odsustvovanjem u pisanoj formi mora da se dostavi sektoru za ljudske resurse najmanje 15 dana pre planiranog datuma početka godišnjeg odmora. Za plaćeno odsustvo, neplaćeno odsustvo i porodijsko odsustvo zaposleni se mora konsultovati sa sektorom za ljudske resurse. Kao vrsta beneficija javljaju se i razne usluge zaposlenima, kao što su profesionalne uniforme, usluge prehrane u kantini za zaposlene, stipendije za školovanja, itd.

Na osnovu detaljne analize procesa menadžmenta ljudskih resursa i politika i praksi koje u okviru ove menadžerske funkcije sprovodi hotel Aman Sveti Stefan, može se zaključiti da politika menadžmenta ljudskih resursa značajno podržava strategiju same organizacije. Funkcija ljudskih resursa ima ulogu strateškog partnera u organizaciji, i svojim delovanjem i radom doprinosi efikasnom upravljanju zaposlenima, što svakako utiče na ostvarivanje zacrtanih strateških ciljeva. Hotel Aman Sveti Stefan vidi svoje zaposlene kao ključne resurse, u koje nastoji da kontinuirano ulaže. Svoju konkurentsku prednost, a samim tim i uspeh na savremenom tržištu, hotel Aman Sveti Stefan stvara i obezbeđuje upravo kroz adekvatno upravljanje zaposlenima.

5.5. Marketing filozofija hotela Aman Sveti Stefan

Aman filozofija – mir, jedinstvenost i topao porodični osećaj – je u stvari i suština marketinga u hotelu Aman Sveti Stefan. Da bismo izvršili analizu glavnih elemenata marketing mix-a, a to su proizvod, cena, kanali prodaje i promocija, prvo ćemo prikazati SWOT analizu hotela/rizorta Aman Sveti Stefan.

Tabela 5: SWOT analiza hotela Aman Sveti Stefan

STRENGTHS / SNAGE • Jedinstveni istorijski lokalitet • Crna Gora kao destinacija, i razvoj Crne Gore kao destinacije • Jaka tradicija i kultura • Portfolio Amanresorts kompanije • Deo međunarodnog lanca Amanresorts-a • Prelepe plaže • Povoljna letnja klima • Raznolikost restoranske ponude • Kvaliteno/kvalifikovano osoblje • Veličina rezorta i raznolikost sadržaja	WEAKNESSES / SLABOSTI • Ograničena pristupačnost • Sezonalnost • Komplikovani process renoviranja • Visoki operativni troškovi • Ograničeni broj objekata, do konačnog završetka projekta • Prenatranost/gužva u špic sezone • Infrastruktura • Birokratski propisi
OPPORTUNITIES/MOGUĆNOSTI • Razvoj Crne Gore kao turističke destinacije • Aman Sveti Stefan završetak kompletnog projekta • Mogućnost prodaje raznolike ponude/Tržište luksuznih jahti, plaže, istorija, Amanjunkies, • Nedostatak konkurencije	THREATS / PRETNJE: • Nekontrolisani razvoj regiona bez plana održivosti • Birokratija i usporenost u dobijanju dozvola i licenci • Porast konkurencije u nekoliko narednih godina • Konkurencija će odvući na svoju stranu određeni broj osoblja • Nestabilnost eura • Buka, zagađenje, degradacija (uništavanje) životne sredine

Izvor: Interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

Sada želimo prikazati kako je izvršena primena instrumenata marketing mix-a (proizvod, cena, kanali prodaje, promocija) u hotelu Aman Sveti Stefan.¹⁵⁹

Proizvod - Kao što smo rekli u prethodnim poglavljima, Sveti Stefan predstavlja jedinstven proizvod koji već decenijama predstavlja simbol luksuza, prestiža, i omiljeno mesto za odmor tzv. „high profile” klijentele. Aman Sveti Stefan kao turistički proizvod predstavlja simbiozu atraktivnosti, bogate istorije, prelepog položaja, prirodne lepote, osoblja, smeštaja, arhitekture.

Konsumiranje ovakvog turističkog proizvoda počinje onog momenta kad potencijalni gost poseti njegov website www.amanresorts.com ili dođe u posed njegove brošure.

Turistička potrošnja gostiju se nastavlja prevozom do samog hotela luksuznim hotelskim automobilima i uz obučenu pratnju, koja svojom prezentacijom o destinaciji i samom hotelu „uvode” gosta u Aman Sveti Stefan. Nadalje u hotelu Aman Sveti Stefan menadžment hotela daje posebnu dobrodošlicu gostima pri dolasku, a na usluzi je i tokom čitavog njihovog boravka. Turistički proizvod je neopipljiv, i predstavlja iskustvo odnosno doživljaj svakog pojedinačnog gosta. Ovakav način potrošnje je očekivan, jer se radi o luksuznom brendu koji već ima izgrađeno poverenje klijenata (Amanjunkies) i u skladu sa tim odgovarajuću cenu i kvalitet.

Turistički proizvod Aman Sveti Stefan karakterističan je po jedinstvenom dizajnu a Aman poslovna filozofija odiše na svakom koraku. Imidž hotela je u skladu sa njegovom filozofijom i ističe stil ponašanja osoblja kao i komunikaciju sa gostima. Tako, jedna od bitnih karakteristika je da se osoblje obraća gostu po imenu, i pozdravlja ga na lokalnom jeziku.

Osnovni elementi bez kojih nema turističkog proizvoda, a u ovom slučaju hotela Aman Sveti Stefan su:

- *Atraktivnost destinacije* – predstavljena je gostima kroz brojne izlete u okruženju, kao što su poseta Kotoru, Perastu, Cetinju, zatim Vinska tura, Paštrovska tura. Svaka od tura praćena je obučanim vodičima Aman Sveti Stefan u hotelskim vozilima, koji čitavom izletu daju posebnu draž.
- *Pristupačnost destinaciji* – gosti hotela Aman Sveti Stefan u najvećem broju dolaze avionom, koristeći pritom aerodrome Tivat, Podgoricu i Dubrovnik. Nedovoljan broj letova iz glavnih emitivnih evropskih centara predstavljaju problem za dolazak gostiju, koji su ograničeni na određene dane. Taj problem je mnogo izražajniji tokom zimskih meseci, kada gosti uglavnom koriste aerodrom Dubrovnik.

¹⁵⁹ Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

- *Uslovi za boravak na destinaciji* – 58 smeštajnih jedinica, 3 restorana, spa centar, 2 bazena i jedinstveni relaksirajući ambijent predstavljaju glavne uslove za boravak u hotelu Aman Sveti Stefan.

Cena - Da bi se turistički proizvod pravilno pozicionirao na turističkom tržištu, potrebna je sinhronizovana i planska usklađenost svih instrumenata marketing mix-a na dugoročnoj osnovi sa ciljem zadržavanja ili povećanja ostvarene konkurentske pozicije na turističkom tržištu.

Kada se govori o odnosu turističkog proizvoda i cene, onda tu nema pravila već svaka situacija zahteva inovativnost i kreativnost nosilaca politike, u cilju iznalaženja odgovarajuće kombinacije proizvoda i cene. Hotel Aman Sveti Stefan ima više kategorija cena, koje variraju u zavisnosti da li je glavna sezona ili vansezona. Najniža cena smeštaja je 650 € za noć i ide do 4200 € za najskuplji apartman. Što se tiče cena u Aman Svetom Stefanu, one su formirane tako da odražavaju kvalitet usluga mesta, kao i da budu u skladu sa imidžom i cenovnom politikom kompanije. Cene u hotelu Aman Sveti Stefan su najviše u regionu, usklađene su sa njegovim kvalitetom i predstavljaju dobar odnos dobijene vrednosti za uloženi novac.

U cenu je uračunat PDV, a na sve cene se dodaje 10% „service charge-a“, koji se akumulira tokom meseca i raspoređuje na jednake delove svim zaposlenima uz platu. Obzirom da se radi o jedinstvenoj kategoriji plaćanja koja nije poznata kod nas i nije obuhvaćena našim finansijskim propisima, ova kategorija podleže plaćanju poreza, iako ne predstavlja prihod. Stoga je kumulativni iznos „service charge-a“ umanjen za iznos poreza.

Konkurencija, ima veoma bitan uticaj na kretanje cena kako na mikro, tako i na makro nivou. Da bi se pravilno sagledala i formirala cena mora se voditi računa o svim instrumentima marketing mix-a, ali u turizmu su veoma bitni i necenovni instrumenti konkurencije, kao što su imidž, moda, prestiž, kao i diferenciranje proizvoda.

Baš u necenovnim instrumentima konkurencije, leži i objašnjenje za visoke cene u hotelu Aman Sveti Stefan. Diferenciran, jedinstven proizvod, pripadanje luksuznom međunarodnom hotelskom lancu kojeg karakteriše prestiž, su samo neki od elemenata koji uvećavaju cenu u odnosu na konkurenciju u okruženju.

Možda cenovnu politiku kompanije najbolje oslikava izjava osnivača Adriana Zeche:

„Ako merite uspeh brojem soba, onda Amanresorts nije postigao mnogo. Naša pažnja nije nikada bila usmerena na to da budemo najveći. Mi radije zamišljamo malo. Intimno. Prisno. Ne radi se o tome da smo bolji od drugih hotela zbog toga što smo mali. Mi smo drugačiji i to je sve. Amanresorts odgovara savremenom stilu života. To je ono što mi

nudimo – ugođaj koji odgovara određenom stilu života, bez ograničenja. Manje postaje veće.”

Tako mali broj smeštajnih jedinica sa visokim cenama, daje veći prihod, veći kvalitet usluge i bolje iskustvo. Cene za sve Amanove hotele kreira korporativna kancelarija za prodaju i marketing u koordinaciji sa svakim rizortom pojedinačno.

Troškovi, kao faktori internog karaktera predstavljaju veoma bitnu osnovu za određivanje cena. Oni u stvari predstavljaju donji limit cena, tj. cena konkurencije i troškova proizvoda. Troškovi proizvoda Aman Sveti Stefan su visoki, zbog veoma visokog kvaliteta usluga, koji podrazumeva veliki broj zaposlenih koji su uključeni u poslovanje hotela. Na 58 smeštajnih jedinica zaposleno je u toku sezone preko 350 radnika, što je oko 7 zaposlenih na jednog gosta. Visoki broj zaposlenih opravdava visok kvalitete usluga, ali i znatno povećava cenu smeštaja.

Kada se govori o gornjoj granici cena, onda se govori o spremnosti turista da plate proizvod po određenoj ceni. U tom smislu portfolio kompanije Amanresorts, daje veoma veliku sigurnost potencijalnim gostima da znaju kakav proizvod kupuju i po kojoj ceni. Amanresorts za svojih 23 godine poslovanja ima u svojoj bazi podataka 260.000 lojalnih klijenata. Njih u Amanu zovu Amanjunkies, i to su gosti koji su boravili u najmanje dva Amanova hotela. Amanjunkies su veoma bitna kategorija gostiju Amana, koji su osim kupaca Amanovih proizvoda, i najbolji promoteri Amanovih proizvoda kao i veoma lojalni gosti koji čine održivim Amanove hotele širom sveta, pa tako i u Crnoj Gori.

Kanali prodaje - Teorija marketinga pod kanalima prodaje podrazumeva oblike i metode doturanja robe od proizvođača do potrošača, te u tom smislu postoje direktni i indirektni kanali prodaje. Kada se govori o kanalima prodaje, onda se misli na strategije koje se koriste da bi se proizvod dostavio potencijalnim potrošačima.

Aman Sveti Stefan svoju prodaju bazira najviše na individualnoj prodaji, što omogućava mali broj smeštajnih jedinica, ali i na prodaji putem turističkih agencija uz davanje provizije u zavisnosti od produkcije koju one ostvaruju. Jedno od pravila koje Amanresorts i samim tim i Aman Sveti Stefan koristi u svojoj prodajnoj politici je da cena smeštaja koju prodaje agent mora biti jednaka ceni koju prodaje hotel direktno, dok se provizija odbija od neto cene.

Amanresorts – Aman Sveti Stefan ne vrši alotmansku prodaju. Za prodaju hotela je zadužena korporativna kancelarija za prodaju u Singapuru, menadžer prodaje baziran je u Budimpešti, regionalni direktor prodaje za Evropu, Afriku i Butan baziran u Londonu, kao i prodaja koja se odvija iz hotela, a podrazumena prodaju na nacionalnom nivou.

Organizaciono, sektor prodaje je odvojen od sektora rezervacija. Centralni rezervacioni sistem na nivou kompanije nalazi se u Šri Lanki, dok svaki resort ima svoje odeljenje rezervacija, pa tako i Aman Sveti Stefan. Rezervacije, kao i Front Office su povezani „Opera” informatičkim sistemom, koji je povezan i sa centralnim rezervacionim sistemom. Opera sistem predstavlja i bazu podataka o gostima, sa svim njihovim preferencijama, željama i posebnim zahtevima, koje se svakodnevno proveravaju i distribuiraju svim odeljenjima u hotelu koji su u kontaktu sa gostima. Sto se tiče GDS-a, Aman Sveti Stefan nije povezan na tu vrstu prodajnih kanala, kao ni na online agencije.

Kada se govori o prodaji, treba naglasiti da Aman Sveti Stefan nije uključen u organizovani promet putem paket aranžmana, već se takva vrsta prodaje kreira u zavisnosti na upit.

Promocija - Kada se govori o promociji, govori se zapravo o promocijnom mix-u, odnosno komunikacionom mix-u koji podrazumeva masovno komuniciranje sa potrošačima radi stimulisanja i unapređenja plasmana. To znači da sve promotivne aktivnosti treba da počivaju na stvaranju svesti o turističkom proizvodu na tržištu, stvaranju njegovog imidža i što boljeg pozicioniranja proizvoda.

Što se tiče hotela Aman Sveti Stefan i njegove promocije politike, može se reći da je ona specifična i strogo postavljena. Aman ne plaća reklamiranje svojih hotela. Promocija se odvija putem Amanovog website www.amanresorts.com, te putem brošura, a najviše tzv. „spread words”, odnosno širenjem pozitivnih impresija o hotelu „od usta do usta”. Amanresorts veoma selektivno bira medije u kojima se pojavljuje i na kojima prezentuje svoje hotele, što važi i za Aman Sveti Stefan.

Najbolji promoteri Amana Sveti Stefan su njegovi gosti, osoblje, a ponajviše njegova jedinstvenost, istorijska vrednost, neponovljivi ambijent i atmosfera.

Promocija hotela Aman Sveti Stefan predstavlja i promociju destinacije Crne Gore, kao što promocija Crne Gore ne može proći bez promocije Svetog Stefana. Glavni cilj svih promotivnih aktivnosti je unapređenje prodaje i stvaranje bolje slike o samom hotelu.

Jedan od interesantnih podataka je činjenica da Amanresorts ne posećuje turističke berze i sajmove, jer predstavljaju mesta prezentiranja masovnog turizma, među kojima Aman ne identifikuje svoje ciljne grupe. Promotivne aktivnosti Amanresorts-a vodi njihova korporativna kancelarija za medije koja je bazirana u Hong Kongu, kao i sama centrala u Singapuru.

Jedna od promotivnih aktivnosti, koje Amanresorts praktikuje je studijski boravak novinara u Amanovim hotelima, kako bi lično doživeli čari boravka u Aman hotelima i prenosili sopstvena iskustva kroz novinske članke u prestižnim svetskim magazinima.

Brojni su časopisi u kojima su objavljeni članci o hotelu Aman Sveti Stefan: *the Times*, *The Independent*, *The Robb Report*, *The Elle*, *Conde Nast Traveller*, itd. Jedan od naprednijih svjetskih časopisa iz oblasti turizma *Gallivanter's Guide*, 2010. godine je proglasio *Aman Sveti Stefan* za *najbolji hotel godine*, što je jedno od najznačajnijih priznanja koje je hotel dobio od kada posluje u sastavu Amanresorts-a.

Kada se govori o elementima marketing mix-a koji se primenjuju u hotelu Aman Sveti Stefan, onda se tu moraju jednostavno obuhvatiti i ***ljudi***, tj. ***zaposleni*** i ***gosti, koji predstavljaju najbitniji element marketinga u našem hotelu.***

Zaposleni su ključ uspeha hotela, oni su glavni promoteri, samim tim što Amanovi hoteli ne ulažu skoro nikakve napore u marketinške kampanje sa ciljem privlačenja gostiju. Zapravo, najbolji promoteri hotela Aman Sveti Stefan su njegovi gosti, osoblje, a ponajviše njegova jedinstvenost, istorijska vrednost, neponovljivi ambijent i atmosfera.

Jedna od teorija koja opredeljuje visoko rangirani položaj Amanresorts-a u svetu turizma je shvatanje da svi hoteli koje Aman poseduje na nekoliko kontinenata, njihova ekonomska vrednost, prirodne lepote koje ih okružuju, ne bi bili toliko vredni da nije zaposlenih i onoga što oni pružaju gostima, što čini suštinu Amanresorts-a. Posebna pažnja se posvećuje zaposlenima, kreiranju pozitivnog stava prema kompaniji i prema gostima, kao i održavanju treninga nekoliko puta godišnje.

Zaposleni u Amanovim hotelima se konstantno podstiču na to da budu što inovativniji i kreativniji u pružanju usluga, stvarajući na taj način da svaka interakcija sa gostima bude nezaboravno iskustvo. Većina menadžerskog i ostalog osoblja koje Amanresorts regrutuje su najpre ljudi koji nisu imali iskustva u hotelskoj industriji ali imaju pravi stav i držanje, i sposobnost usklađivanja sa Aman kulturom. Kompanija je ustanovila sistem u kojem svi zaposleni glume kao ambasadori brenda.¹⁶⁰

U Amanu veruju da je u stvari trening zaposlenih i najbolji marketing za kompaniju, koji se ne završava na obaveznim časovima treninga, već se svakodnevno primenjuje na poslu i proverava od strane menadžmenta hotela.

Kada se govori o marketing u okviru hotela Aman Sveti Stefan, može se reći da postoje tri oblika marketinga, i to:¹⁶¹

- ✚ ***In House Marketing / Marketing u okviru hotela*** - podrazumeva sve one aktivnosti koje se svakodnevno obavljaju u hotelu i koje podrazumevaju marketing kroz: razgovor sa gostima; prezentovanje istorije Svetog Stefana; prezentovanje hotela kroz kulinarske veštine i razne specijalitete koje se

¹⁶⁰ <http://www.martinroll.com/resources/articles/asia/amanresorts-the-unbranded-brand/>, preuzeto dana 21.09.2014. god.

¹⁶¹ Izvor: interna dokumentacija hotela Aman Sveti Stefan

pripremaju u restoranima u okviru hotela; prezentovanje hotela kroz tzv. „magični servis”; prezentovanje hotela kroz razne izlete koje se organizuju za goste; prezentovanje hotela kroz jedinstveni ambijent 5 vekova starog ribarskog sela, kroz njegovu bogatu istoriju; prezentovanje hotela kroz unutrašnji dizajn – minimalizam, prirodne boje i materijale koji odaju utisak ribarskog sela u modernom dobu. U Amanu veruju da je u stvari in-house marketing i najbitniji, jer on je baziran na doživljaju gosta. Onog momenta kad gost odsedne u hotelu Aman Sveti Stefan, proizvod više nije nevidljiv, jer marketing postaje produktivan dajući očekivane rezultate.

✚ **Marketing on National Level / Marketing na nivou Crne Gore** - podrazumeva sve one aktivnosti koje se vode da bi se Aman Sveti Stefan predstavio široj javnosti u Crnoj Gori. Kako u kompaniji veruju da su ljudi ti koji mogu na naprave razliku, tako je to i odabirom menadžment tima postalo veoma jasno. U Amanu su uočili greške koje su pravljene u prošlosti, te je napravljen novi pristup celom projektu i novi marketing koncept koji je podrazumevao implemenaciju lokalnog stanovništva, njihove kulture i tradicije u sam rad Svetog Stefana. Uspostavljanje prijateljskih odnosa postao je najbitniji deo marketing strategije hotela Aman Sveti Stefan. Marketing na nacionalnom nivou je u stvari suština života rizorta Aman Sveti Stefan. U jednom momentu su se svi u Amanu zapitali da li neka ideja koja je rođena u dalekoj Aziji može da zaživi na burnom Balkanu – ali ona ideja koja u svom imenu nosi MIR , stvorena je za život na svim meridijanima, samo je treba znati prevesti na različite jezike i implementirati u različitim uslovima.

✚ **International Marketing / Međunarodni Marketing** - Korporativna kancelarija za Medije koja se nalazi u Hong Kongu je zadužena za kreiranje slike o Amanresorts-u i Amanu Sveti Stefan na međunarodnom tržištu. Pažljivo birani mediji sa visokom reputacijom i tiražom su selektovani da odrade ovaj deo posla.

Navešćemo primer oglasa u kojem Amanresorts potražuje CRM menadžera, dajući opis posla i željene veštine i iskustvo, koje se zahteva.¹⁶²

Opis posla: CRM (Menadžment odnosa s kupcima) menadžer je odgovoran za nadgledanje celokupne elektronske pošte, direktne pošte, lojalnosti i baze podataka marketinga za Aman brend. Uloga će imati snažan fokus na čuvanju, građenju i podizanju Aman brenda. CRM menadžer će upravljati i direktnim marketing kampanjama na taj način što će koordinisati podacima, obrascima, projektima, i raditi sa internim klijentima (kancelarije za prodaju u hotelima) i eksternim resursumima ako je neophodno. Takođe, treba rukovati skladištenjem podataka i kampanjom razvijanja sistema da bi obezbedio pravilno funkcionisanje CRM programa. Konkurs je za poziciju u kancelariji u Londonu. Obavezno znanje engleskog jezika.

Željene veštine i iskustvo: Mi tražimo ljude koji imaju duboko razumevanje potreba i želja zahtevnog kupca/klijenta u 21. veku. Naši ljudi su prošli stručne prakse i specijalizacije u mnogim različitim kategorijama luksuznih proizvoda, usluga i iskustava. Ipak, najbolji pojedinci u našoj grupi prikazuju sledeće zajedničke karakteristike:

- ✚ oni su vođeni vrednostima kompanije i odlučuju da pripadaju grupi koja je vrednosno utemeljena. Prema tome, oni respektuju i ostaju verni našim etičkim vrednostima, i oni prilagođavaju sebe same kulturnim vrednostima unikatne lokacije u kojoj žive i rade;
- ✚ Oni su odlični komunikatori i stoga mogu preći funkcionalne prepreke;
- ✚ Oni su visoko inteligentni, visoko konkurentni, visoko orijentisani na detalje, ali nesebični;
- ✚ Oni imaju snažan nagon da sarađuju sa drugima, da paze na interese naše kompanije, naših gostiju, i naših kolega.

¹⁶² <https://uk.linkedin.com/jobs2/view/11061113>, preuzeto dana 30.08.2014. god.

6. ZAKLJUČAK

U cilju dokazivanja osnovne hipoteze našeg istraživanja, po kojoj su ljudski resursi najvredniji i najznačajniji resurs u organizaciji, i uz pomoć kojih je moguće ostvariti konkurentsku prednost, a samim tim i uspeh na složenom tržištu, istraživali smo i analizirali literaturu domaćih i stranih stručnjaka iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

U današnjem poslovnom okruženju nije više dovoljno upravljati ljudima reaktivno i pasivno. Održiva konkurentska prednost više ne dolazi isključivo od kapitalnih investicija, već od ljudskih resursa, kojima je neophodno upravljati na proaktivan i strateški način, ukoliko organizacija želi da bude uspešna i konkurentna na tržištu.

Konstantne promene koje se dešavaju u okruženju dovele su do izrazitih promena u samim preduzećima. Novi pristup u upravljanju zaposlenima zahteva posmatranje istih kao najvrednije imovine, a ulaganje u njih zapravo postaje investicija koja će doneti profit organizaciji, a ne trošak.

Personalni menadžment više nije mogao da odgovori novonastalim okolnostima, odnosno dolazi do nastanka menadžmenta ljudskih resursa koji podrazumeva upravljanje ljudskim resursima na jedan savremeniji način, sa izrazito naglašenom strateškom komponentom i orijentacijom.

Strateški menadžment ljudskih resursa znači formulisanje i izvršavanje strategija, politika i praksi ljudskih resursa, koje stvaraju kompetencije i ponašanja zaposlenih, kompaniji potrebnih da bi postigla svoje strateške ciljeve.

Ljudski resursi imaju sve veću ulogu pri formulisanju i implementaciji strategije preduzeća. Odeljenje ljudskih resursa razvija konkretne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, uz pomoć kojih se nastoje obezbediti potrebne veštine, znanja i sposobnosti zaposlenih, stvarajući na taj način uslove da se zadovolje postavljeni strateški ciljevi i ostvari tržišni uspeh.

Da bi postojala potpuna strateška orijentisanost, funkcija ljudskih resursa mora sebe videti kao zasebnu poslovnu jedinicu, angažovati se u strateškom menadžmentu preduzeća i usmeriti napore ka efikasnom upravljanju zaposlenima.

Efikasno i kvalitetno upravljanje ljudskim resursima omogućava istovremeno ostvarenje i sklad između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa. Istakli smo razvoj i upravljanje karijerom zaposlenih kao važan deo razvoja zaposlenih. Iako pojedinac sve više sam upravlja svojom karijerom, menadžment ljudskih resursa se u današnje vreme sve više nastoji fokusirati na ovaj važan element razvoja zaposlenih, pošto sama karijera i značaj njenog razvoja se ogledaju u tome što se preko

nje mogu najснажnije povezati ciljevi organizacije i zaposlenih. Pored toga, osnovna uloga i sistema nagrađivanja u preduzeću je da uskladi individualne interese zaposlenih i stratejske ciljeve preduzeća.

Zapravo, svaka aktivnost procesa menadžmenta ljudskih resursa mora biti sprovedena tako da zadovolji i organizacione i individualne ciljeve i interese, a to je jedino moguće kvalitetnim i odgovornim pristupom samom procesu od strane menadžera ljudskih resursa.

Preduzeće koje svoje zaposlene nagrađuje prema znanju i veštinama koje prikazuju tokom obavljanja posla, koje razvija konkretne materijalne i nematerijalne strategije kompenzacije, sposobno je stvoriti značajan i efikasan sistem u motivaciji zaposlenih. Zapravo, preduzeća danas sve više nastoje da nagrade svoje zaposlene za prikazan učinak, razvijajući razne strategije i sisteme nagrađivanja kao što su, između ostalog, stimulacije, beneficije, fleksibilni oblici radnog vremena, participacija zaposlenih u odlučivanju, obogaćivanje posla. Na taj način zaposleni će biti motivisani i posvećeni prilikom obavljanja svog posla, svesni da će njihov rad i trud biti nagrađen.

Ono što u prvom redu razlikuje uspešna od neuspešnih preduzeća su ljudski resursi, odnosno vrednost koja se temelji na znanju, sposobnostima i veštinama. Zaposleni, znanje i informacije su najvažnije orijentacije savremenog menadžmenta ljudskih resursa.

Menadžment ljudskih resursa mora proaktivno i stratejski upravljati svojim najvrednijim kapitalom i biti spreman da odgovori na konstantne promene koje se dešavaju u globalnom okruženju. Zato, vrednost koju poseduju zaposleni, preduzeće mora spoznati, razvijati i iskoristiti na pravi način, ako želi da se dobro pozicionira, ostvari održivu konkurentsku prednost i uspeh na sve složenijem i izazovnijem tržištu.

Opstanak i uspeh organizacije zavisi isključivo od njene sposobnosti da se prilagodi dinamici poslovnog okruženja. Priroda poslovnih organizacija menja se i karakteriše, između ostalog, i posmatranjem svih poslovnih procesa kao procesa znanja, a svih zaposlenih kao radnika znanja.

Uspešnost organizacije i njenih poslovnih rezultata zavisi od efikasnosti kojom zaposleni kreiraju svoje znanje, dele znanje među sobom i koriste ga na najefikasniji mogući način. Zapravo, od sposobnosti organizacije da konstantno uči, da se menja i prilagođava novonastalim okolnostima u novoj ekonomiji znanja, da što bolje iskoristi znanje koje poseduju zaposleni, zavisi i stvaranje najveće moguće prednosti u odnosu na konkurenciju.

Menadžment ljudskih resursa danas ima za cilj da omogući i podrži konkurentsku prednost organizacije i to tako što će povezivati menadžment ljudskog kapitala u

organizaciji sa menadžmentom znanja. Obezbediti kompaniji radnu snagu koja joj je potrebna – osnovni je imperativ koji se nalazi pred menadžmentom ljudskih resursa u ekonomiji znanja.

Zaposleni predstavljaju najznačajniju imovinu i primarne promotere jedne profitabilne organizacije. Stoga, nezavisno od upravljanja kupcima i klijentima radi poslovnog rezultata, odlučujuća odgovornost jedne organizacije je da upravlja i ispunjava sve potrebe svojih zaposlenih.

Organizacija koja kontinuirano ulaže u razvoj veština, sposobnosti i znanja svojih zaposlenih ima priliku i mogućnost da na pravi način zadovolji potrebe savremenog kupca, a to se jasno vidi kroz prikazivanje prisne veze između HRM i CRM procesa. Zapravo, da bi organizacija imala zadovoljne i lojalne kupce, prvo mora da zadovolji svoje zaposlene, da brine o njima na pravi način, odnosno upravlja strateški i proaktivno.

Znanje zaposlenih i odnos sa gostima predstavljaju ključne elemente marketinga u hotelu Aman Sveti Stefan. Zaposleni i gosti su zapravo glavni promotori hotela Aman Sveti Stefan, čija politika u potpunosti oslikava moderan pristup savremenom poslovanju.

Od sposobnosti da se efikasno sprovedu konkretne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelu Aman Sveti Stefan, zavisi i obezbeđivanje zaposlenih koji mogu na pravi način odgovoriti zahtevima specifičnih gostiju.

Funkcija ljudskih resursa ima ulogu strateškog partnera u organizaciji, i svojim delovanjem i radom doprinosi efikasnom upravljanju zaposlenima, što svakako utiče na ostvarivanje zacrtanih strateških ciljeva. Hotel Aman Sveti Stefan vidi svoje zaposlene kao ključne resurse, u koje nastoji da kontinuirano ulaže. Svoju konkurentsku prednost, a samim tim i uspeh na savremenom tržištu, hotel Aman Sveti Stefan stvara i obezbeđuje upravo kroz adekvatno upravljanje zaposlenima.

Možemo zaključiti da jedino one organizacije koje na pravi način razvijaju strategije i prakse menadžmenta ljudskih resursa imaju mogućnost da efikasno upravljaju svojim ljudskim resursima, odnosno zaposlenima, koji kao najvredniji resursi treba da doprinesu ostvarivanju strateških ciljeva organizacije.

7. LITERATURA

- 1) Armstrong M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London
- 2) Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 3) Bahtijarević-Šiber F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb
- 4) Bernardin H. J., Russell J. E. A. (1993), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, McGraw-Hill, New York
- 5) Bogičević-Milikić B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
- 6) Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd
- 7) Čerović S. (2012), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 8) DeCenzo D. A., Robbins S. P. (2010), *Fundamentals of human resource management*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- 9) Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd
- 10) Dessler G. (2012), *Fundamentals of human resource management*, Pearson, New Jersey
- 11) Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
- 12) Dženopoljac V. (2013), *Uticaj nematerijalne aktive preduzeća na proces stvaranja vrednosti*, doktorska disertacija, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac
- 13) Đorđević-Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 14) Đorđević-Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 15) Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd

- 16) Đurović M. (2012) „Menadžment ljudskih resursa-strateški aspekt” , *Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol 17, No 62
- 17) Đurović M. (2008), *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Printing Centar „Telekom”, Beograd
- 18) Grout D. (2008), *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asee Books, Novi Sad
- 19) Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall
- 20) Janošević S. (2009), *Nematerijalna aktiva i stvaranje vrednosti*, *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar
- 21) Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd
- 22) Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. (2011), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb
- 23) Kotler P., Keller K. L. (2012), *Marketing management*, 14th edition, Pearson, New Jersey
- 24) Lengnick – Hall M.L., Lengnick – Hall C.A. (2003), *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges. New Roles. New Capabilities*, Berrett – Koehler Publishers, Inc., str 1-16
- 25) Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 26) Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Data Status, Beograd
- 27) Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 28) Miljević M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale
- 29) Muller M. (2009), *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, New York
- 30) Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb

- 31) Parvatyar A., Sheth J., *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline*, Journal of Economic and Social Research, 2001/3
- 32) Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 33) Pržulj Ž. (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd
- 34) Robbins S. P., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd
- 35) Suša B. (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books d.o.o., Novi Sad
- 36) Swift R. (2000), *Accelerating Customer Relationship – Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, New York
- 37) Šušnjar G. Š., Zimanji V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica
- 38) Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 39) Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
- 40) Živanović, M., (2013), *Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima u poslovnom ambijentu*, FBIM Transactions, 15 01, 1(1)
- 41) <http://cvision.rs>
- 42) <http://mngcentar.com>
- 43) <http://organizacionakultura.net>
- 44) <http://smallbusiness.chron.com>
- 45) <http://cmo.com>
- 46) <http://mojtim.com>
- 47) <http://businesszone.co.uk>
- 48) <http://privreda.gov.rs>
- 49) <http://www.buljanandpartners.com>
- 50) <http://www.managementstudyguide.com>

51) <http://www.papers.ssrn.com>

52) <http://connection.ebscohost.com>

53) <http://www.hrlogistics.us>

54) <http://www.prekoveze.me>

55) <http://www.martinroll.com>

56) <https://uk.linkedin.com>