

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za posleddiplomske studije



Studijski program

Poslovna ekonomija

**ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH
RESURSA U POSTIZANJU ODRŽIVE
KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Master rad

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student master studija:

Lidija Ristić

Br.indeksa: 400848/2012

Beograd, 2014.

SADRŽAJ

UVOD	4
1. Predmet istraživanja	4
2. Ciljevi istraživanja	4
3. Hipoteze istraživanja	5
4. Metode istraživanja.....	6
5. Struktura rada.....	7
GLAVA I	8
1. Menadžment ljudskih resursa	8
1.1. Pojam i značaj menadžmenta ljudskih resursa	8
1.2. Osnovni poslovi menadžmenta ljudskih resursa	12
1.3. Strategija i menadžment ljudskih resursa	13
1.3. Osnovne faze u procesu menadžmenta ljudskih resursa	14
1.4.1. Planiranje ljudskih resursa.....	15
1.4.2. Rekrutovanje	18
1.4.3. Selekcija zaposlenih	21
1.4.4. Obuka i razvoj zaposlenih	28
1.4.5. Razvoj karijere.....	31
1.4.6. Ocena učinka i utvrđivanje naknade.....	31
1.4.7. Kompenzacija i beneficije	33
1.5. Razvoj karijere i menadžment ljudskih resursa	33
1.5.1. Proces upravljanja karijerom	35
1.5.2. Razvoj zaposlenih kao način motivacije	36
GLAVA II	38

2.	Konkurencija.....	38
2.1.	Pojam konkurentnosti.....	38
2.1.1.	Konkurentna prednost i korporativna strategija.....	40
2.1.2.	SWOT analiza i menadžment ljudskih resursa.....	41
2.1.3.	Analiza konkurenata	42
2.2.	Uloga menadžmenta ljudskih resursa u postizanju održive konkurentne prednosti.....	45
	GLAVA III	46
3.	Liderstvo.....	46
3.1.	Pojam liderstva.....	46
3.1.1.	Liderstvo i moć	49
3.1.2.	Liderstvo i ličnost.....	51
3.1.3.	Liderstvo i emocionalna inteligencija	54
3.2.	Uticaj liderstva na funkciju menadžmenta ljudskih resursa u cilju postizanja održive konkurentne prednosti	57
3.2.1	Stilovi leaderskog ponašanja koji utiču na menadžment ljudskih resursa	59
3.2.2.	Transformaciono liderstvo i njegov uticaj na funkciju menadžmenta ljudskih resursa i stvaranje konkurentne prednosti	60
	GLAVA IV	61
	Istraživanje	61
	Zaključak	69
	Aneks: Upitnik	72
	Literatura	74

UVOD

1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja master rada je uloga menadžmenta ljudskih resursa u postizanju održive konkurentne prednosti.

Ako pođemo od činjenice da ljudi predstavljaju najvažniji resurs u organizaciji¹, onda menadžment ljudskih resursa danas ima sve teži zadatak u globalnom poslovanju. Izbor novih zaposlenih je odgovoran i zahtevan posao, jer utiče na poslovanje kompanije, njen rad u savremenim uslovima i stvaranje konkurentne prednosti.

U savremenim kompanijama koje se bore sa sve većom konkurencijom na tržištu dve najvažnije njihove funkcije su regrutovanje i selekcija zaposlenih. U našem istraživanju glavna tema se odnosi na ove dve funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Uspeh svake kompanije se ogleda u efikasnom i efektivnom radu njihovih zaposlenih. Zaposleni moraju da imaju odgovarajuće kvalifikacije, da su vredni i da budu spremni da se stalno usavršavaju, kako bi kompanija odgovorila na postojeće stanje na tržištima.

Predmet ovog master rada se zasniva na teorijsko-empirijskim istraživanjima.

2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja mogu biti naučni i društveni.

Naučni cilj istraživanja ovog master rada je naučni opis uloge menadžmenta ljudskih resursa u postizanju održive konkurentne prednosti. Navedene pojmove smo pojedinačno definisali, služeći se stručnom literaturom i objasnili temu master rada.

¹ Vemić Đurković J. (2007), *Menadžment ljudskih resursa: praktikum*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad

Društveni cilj istraživanja jeste da pružimo informacije svima koji žele da idu u korak sa savremenim pitanjima menadžmenta ljudskih resursa.

3. Hipoteze istraživanja

Hipoteza² je iskaz formulisan sa namenom da se empirijski proveriti.

Glavna hipoteza ovog istraživanja glasi da je menadžment ljudskih resursa jedna od najvažnijih funkcija savremenih organizacija i od nje zavisi sposobnost organizacije da postigne održivu konkurentsku prednost.

Posebne hipoteze su:

- Dve najvažnije funkcije u menadžmentu ljudskih resursa usmerene na stvaranje održive konkurentne prednosti organizacije su regrutovanje i selekcija zaposlenih.
- Uloga razvoja zaposlenih kao načina motivacije ima veoma važnu ulogu u menadžmentu ljudskih resursa, jer zaposleni žele posao u kome će trud i njihovo zalaganje biti praćeni, a oni sami nagrađivani za uspehe u radu. Zaposleni će tada želeći da ostanu u organizaciji, ostvarivaće maksimalne rezultate rada, a to će ujedno rezultirati uspehom organizacije.
- Uticaj liderstva na menadžment ljudskih resursa ima značaj na rad organizacije, jer menadžeri zaduženi za regrutovanje i selekciju kandidata, moraju da budu sposobni da pronalaze upravo lidere, koji će voditi poslovanje i ostvarivati uspehe, a organizaciju učiniti kvalitetnijom.
- Organizacije najčešće koriste interne izvore regrutovanja.

²Đokić B., Pavić Ž., (2012), *Istraživački metodi u poslovnim sistemima*, Univerzitet Singidunum, Beograd

4. Metode istraživanja

Pod metodama³ se podrazumeva način na koji se dolazi do saznanja o predmetu koji određena nauka analizira, objašnjava i razumeva.

Naučni metod⁴ je smisleno i svrsishodno, racionalno konstituisan sistem ideja, koncepcija, radnji (postupaka) i sredstava odabran po naučnim kriterijumima i naučno proveren u cilju sticanja naučnog saznanja, odnosno naučnog istraživanja o predmetu i metou nauke.

Da bismo ispunili osnovne metodološke postulate – objektivnost, opštost, pouzdanost i sistematičnost, u ovom radu smo koristili sledeće metode⁵:

Od *osnovnih metoda* koristili smo: analitičku, sintetičku, metodu apstrahovanja, konkretizaciju, specijalizaciju, generalizaciju, dedukciju i indukciju.

Od *opštenaučnih metoda* upotrebili smo: hipotetičko-deduktivni metod, statističku metodu modelovanja, aksiomatsku i analitičko-deduktivnu metodu.

Od *posebnih metoda* koristili smo: dijalektičku metodu, strukturalizam i aksiologizam.

Od *metoda prikupljanja podataka* postoje: metode ispitivanja, metode posmatranja i metode eksperimenta.

Podaci iz ovog rada su istraženi iz primarnih i sekundarnih izvora, što znači da su podaci istraženi iz udžbenika i stručnih literatura. U postupku istraživanja razgovarali smo sa zaposlenima u sektoru za menadžment ljudskih resursa i pomoću upitnika prikazali smo statističku analizu sprovedenog istraživanja.

³ Miljević M., I., (2006), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁴ Miljević M., I., (2006), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁵ Miljević M. I., (2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Pale

5. Struktura rada

Master rad smo podelili u nekoliko delova kako bismo objasnili postavljenu glavnu hipotezu da je menadžment ljudskih resursa jedna od najvažnijih funkcija savremenih organizacija i od nje zavisi sposobnost organizacije da postigne održivu konkurentsku prednost.

U Uvodu ovog master rada objasnili smo predmet i ciljeve istraživanja, metode istraživanja i strukturu rada.

U prvoj glavi pod nazivom *Menadžment ljudskih resursa*, objasnili smo pojam menadžmenta ljudskih resursa, naveli smo osnovne faze i poslove menadžmenta ljudskih resursa sa posebnim osvrtom na regrutovanje i selekciju zaposlenih i razvoj karijere.

U drugoj glavi pod nazivom *Konkurencija*, definisali smo konkurentnost, bliže objasnili izbor konkurenata, jer smatramo da ih je veoma važno znati, kako bismo razumeli vezu između menadžmenta ljudskih resursa i konkurencije.

U trećoj glavi pod nazivom *Liderstvo*, definisali smo pojam liderstva, objasnili stilove vođstva, kao i savremene pojmove transformacionog liderstva. U ovom delu smo objasnili uticaj liderstva na funkciju menadžmenta ljudskih resursa u cilju postizanja održive konkurentne prednosti.

U četvrtoj glavi pod nazivom *Istraživanje* objavili smo rezultate sprovedenog istraživanja pomoću Upitnika i sačinili smo prikaz statističkih analiza.

Rad ima *Zaključak* u kome smo izneli zaključna razmatranja.

Na kraju master rada naveli smo spisak *Literature* koju smo koristili u radu, kao i internet stranice.

GLAVA I

1. Menadžment ljudskih resursa

1.1. Pojam i značaj menadžmenta ljudskih resursa

Postoje dva osnovna pojma koja se javljaju u različitim periodima razvoja funkcije koju danas nazivamo menadžmentom ljudskih resursa: personalni menadžment i menadžment ljudskih resursa.⁶

Personalni menadžment je nastao tokom sedamdesetih godina dvadesetog veka i podrazumevala je oblast regrutovanja i selekcije, plaćanja, socijalne brige za radnike, poštovanja pravila industrijskih organizacija i poslovanja, obuke zaposlenih i regulisanja načina njihovog odlaska iz kompanije, kao npr. smanjenje radne snage, višak radne snage, penzionisanje i sl.

Menadžment ljudskih resursa nastao je krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina dvadesetog veka u Sjedinjenim Američkim Državama. Nastao je pod uticajem mnogih faktora kao što su odumiranje tradicionalne masovne proizvodnje, pa do uticaja tehnološkog razvoja. Ljudski resursi utiču na stvaranje konkurentne prednosti, i njima je potrebno upravljati strateški kako bi organizacija uspešno poslovala.

Na sledećoj strani prikazaćemo razliku između personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa⁷.

⁶ Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž., (2011), Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁷ Vujić D. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima*, Prometej, Novi Sad

Razlike između personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa	
Personalni menadžment	Menadžment ljudskih resursa
Deluje iz kratkoročne perspektive	Deluje iz dugoročne perspektive
Planiranje zaposlenih se odvija <i>ad hoc</i> .	Pristup planiranju zaposlenih je strateški, integrisan u razvoj organizacije
Rad sa ljudima je posao stručnjaka, profesionalaca	Rad sa ljudima je posao menadžmenta, polazeći od linijskih menadžera do top menadžmenta; profesionalci zadržavaju stručnu, servisnu i operativno-izvršnu ulogu

Glavni ciljevi koji menadžment ljudskih resursa mora da dostigne su⁸:

- 1) Ciljevi koji se odnose na zaposlene, koji podrazumevaju 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 koji podrazumevaju motivisanje pojedinaca i posvećenost poslu, da bi se njihov radni učinak i sama uloga maksimizirala. Tu je reč o obukama i razvoju, sistemima nagrađivanja i sl.
- 3) Ciljevi koji se odnose na menadžment promena, gde se ključne aktivnosti odnose 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.
- 4) Administrativni ciljevi, odnosi se na postizanje konkurentne prednosti. Postoji i pravni aspekt administrativnih aktivnosti da bi se poslovi obavljali u skladu sa zakonom. Plaćanja se moraju obavljati profesionalno, u skladu sa zakonom, sa jasno navedenim mesečnim isplatama za sve zaposlene, kao i uskladiti

⁸ Torrington D., Hall L., Taylor S.(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

poreze i doprinose za socijalno i penziono osiguranje, kao i za bolovanja i porodijsko odsustvo.

Karakteristike savremenog poimanja menadžmenta ljudskih resursa su⁹:

- Proaktivni pristup rešavanju dnevnih pitanja;
- Pretpostavke da u psihološkom ugovoru između zaposlenih i poslodavaca postoji pozitivna i voljna posvećenost zaposlenih. Od njih se očekuje da sopstvenom inicijativom i procenom postignu što bolje rezultate na poslu, a isto tako se od njih očekuje da usavršavaju svoje veštine i znanja;
- Timski rad, kao jedan od njegovih ključnih karakteristika;
- Teži fleksibilnoj organizacionoj kulturi. Organizacije teže fleksibilnosti zbog minimalizacije troškova ljudskih resursa, zaštita stalno zaposlenih u odnosu na zaposlene angažovane po ugovoru i na karatak rok, odgovora na zahteve sve više raznolike radne snage da bi se privuklo i zadržalo "jezgro" zaposlenih;
- Nagrađivanje zaposlenih je jasno i naglašeno, odnosi se na individualne i timske performanse, vrši se po doprinosu;
- Rekrutovanje zaposlenih se obavlja na nivou svih zaposlenih;
- Obuka, odnosno razvoj zaposlenih se transformiše u filozofiju učenja i razvoja koja prevazilazi okvire radnih mesta. Razvoj se odnosi na sve ključne zaposlene;
- Odnosi između zaposlenih – zasnovani su na unitarizam, induvidualizam i vlada visok stepen poverenja između zaposlenih;
- Kriterijumi za procenu uspeha funkcije - na osnovu maksimiziranja iskorišćenosti ljudskih resursa uz sprovođenje odgovarajuće kontrole troškova.

⁹Torrington D., Hall L., Taylor S.(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

S obzirom na neizvesno i promenljivo poslovno okruženje, pred menadžmentom ljudskih resursa nalazi se niz izazova, među kojima posebno naglašavamo sledeće¹⁰:

- kako reagovati na izazove stalno rastuće konkurencije;
- kako upravljati ljudskim potencijalima na internacionalnom planu;
- kako se prilagođavati tehnološkim inovacijama;
- kako se odnositi prema porastima zakonske regulative u oblasti zapošljavanja i ljudskih resursa
- kako rešavati etička pitanja.

Imajući navedeno u vidu, kao i faktore poput tehnološkog razvoja, globalizacije, demografske promene, promene u prirodi posla, svedoci smo razvoja menadžmenta ljudskih resursa. Uticaj razvoja tehnologije, posebno informatičke tehnologije, ima veoma izražene implikacije i na sam pristup upravljanja ljudskim potencijalima.¹¹ Primena informatičke tehnologije ima uticaja i na promenu strukture organizacije u pravcu smanjenja nivoa rukovođenja.

Postoje različite i mnogobrojne definicije menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa se može definisati kao strategijski i sveobuhvatni pristup rukovođenju najvažnijim resursom jednog preduzeća – ljudima koji rade u njemu, i koji individualno ili kolektivno doprinose ostvarivanju ciljeva poslovanja¹². Menadžment ljudskih resursa prema autoru Geriju Desleru¹³ (*Gary Dessler*) se odnosi na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih.

Iz definisanog pojma menadžmenta ljudskih resursa možemo videti da je on jedan od najvažnijih funkcija svake kompanije i od koga zavisi uspešnost kompanije kako bi postigla i održala konkurentsku prednost na savremenom tržištu i time ćemo potvrditi glavnu hipotezu.

¹⁰ Vujić D. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima*, Prometej, Novi Sad

¹¹ Vujić D. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima*, Prometej, Novi Sad

¹² Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd

¹³ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

Menadžment ljudskih resursa, kao teorija i praksa, predstavlja područje koje je u našoj zemlji u ekspanziji. Tržišni uslovi privređivanja, privatizacija društvenih preduzeća, procesi demokratije i sve veća prisutnost stranog kapitala i stranih kompanija u našoj zemlji usloveli su značajne promene odnosa prema zaposlenima i upravljanju njihovim radom i razvojem. Sve veći broj organizacija shvata važnost menadžmenta ljudskih resursa i zbog toga je ono tema mnogobrojnih kurseva, seminara i proučavanja na univerzitetima. Iz razloga što se sve više otvaraju agencije za pružanje usluga iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, smatramo da je poznavanje osnovnih principa menadžmenta ljudskih resursa poželjno, naročito za buduće menadžere¹⁴.

Menadžment ljudskih resursa ocenjuje zaposlene na osnovu toga da li ona stvara vrednost za kompaniju, pri čemu se stvaranje vrednosti odnosi na merljiv doprinos ostvarivanju strateških ciljeva kompanije.

Uloge menadžmenta ljudskih resursa su¹⁵:

- *Profesionalna* – podrazumeva izvršavanje svih profesionalnih i visokostručnih poslova u menadžmentu ljudskih resursa.
- *Podrška* – neposredno pomaže i pruža stručnu i tehničku podršku menadžerima da obave svoje uloge u menadžmentu ljudskih resursa.
- *Operativna uloga* – podrazumeva planiranje, organizovanje, koordiniranje i kontrola procesa u okviru menadžmenta ljudskih resursa.

1.2. Osnovni poslovi menadžmenta ljudskih resursa

Imajući u vidu već navedene uslove poslovanja i obavljanja funkcije menadžmenta ljudskih resursa, kao i značaj same funkcije za ostvarivanje održive konkurentne

¹⁴ Vemić Đurković J. (2007), *Menadžment ljudskih resursa: praktikum*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad

¹⁵ www.ekof.bg.ac.rs, preuzeto 24.08.2013. godine

prednosti, mnogobrojni su poslovi koje menadžment ljudskih resursa obavlja. Izdvajamo najvažnije:¹⁶:

- 1) Dodeljivanje pravog posla pravoj osobi,
- 2) Pomoć novozaposlenog u organizaciji,
- 3) Obuka zaposlenih u poslovima koji su za njih novi,
- 4) Poboljšanje radnog učinka svakog zaposlenog,
- 5) Ostvarivanje kreativne saradnje i razvoj dobrih radnih odnosa.
- 6) Tumačenje politike i procedure kompanije,
- 7) Kontrola troškova radne snage,
- 8) Razvoj sposobnosti svakog zaposlenog,
- 9) Stvaranje i održavanje osećaja dužnosti kod zaposlenih u odeljenju,
- 10) Zaštita zdravlja zaposlenih i poboljšanje fizičkih uslova za rad.

1.3. Strategija i menadžment ljudskih resursa

Strategija predstavlja plan kompanije koji određuje način na koji će kompanija uskladiti svoje interne snage i slabosti sa eksternim šansama i opasnostima da bi održala konkurentsku prednost¹⁷. Strategija je jedna interno konzistentna konfiguracija aktivnosti koja organizaciju razlikuje od njenih konkurenata¹⁸.

Iz navedenog sledi da bi strategijski planovi trebalo da iskoriste šanse i snage kompanije i da smanje i otklone opasnosti i slabosti.

Da li menadžment ljudskih resursa može da bude važan strateški instrument? Da li menadžment ljudskih resursa može da doprinese postizanju održive konkurentne prednosti organizacije? Izgleda da je odgovor na ova pitanja pozitivan. Razne studije su potvrdile da ljudski resursi jedne organizacije mogu da budu značajan izvor konkurentne prednosti.¹⁹

¹⁶ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

¹⁷ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

¹⁸ Porter M.E. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee, Novi Sad

¹⁹ Robbins P.S., Coulter M. (20005), *Menadžment*, Data Status, Beograd

U navedenom smislu jako je važno razmotriti pojam strategijskog menadžmenta ljudskih resursa koji podrazumeva utvrđivanje i sprovođenje sistema ljudskih resursa – politika i praksi ljudskih resursa – koji ima za cilj kompetentnost i odgovarajuće ponašanje zaposlenih koji su potrebni kompaniji u cilju ostvarenja svojih strateških ciljeva.

1.3. Osnovne faze u procesu menadžmenta ljudskih resursa

Osnovne faze u procesu menadžmenta ljudskih resursa na osnovu kojih stiče konkurentsku prednost i odgovara na savremene uslove poslovanja su²⁰:

- 1) Planiranje ljudskih resursa,
- 2) Rekrutovanje,
- 3) Selekcija,
- 4) Obuka i razvoj zaposlenih,
- 5) Razvoj karijere,
- 6) Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje zaposlenih,
- 7) Kompenzacije i beneficije.

U sledećim poglavljima ćemo objasniti navedene osnovne faze menadžmenta ljudskih resursa.

²⁰ Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

1.4.1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa (*manpower planning*) odnosi se na broj zaposlenih, nivo njihovih sposobnosti i vrste zaposlenih u organizaciji.

Model tradicionalnog planiranja ljudskih resursa podrazumeva ravnotežu između predviđene ponude i potražnje radne snage u cilju obezbeđivanja pravog broja pravih radnika, na pravom mestu i u pravo vreme. Na potražnju za ljudskim resursima utiču korporativne strategije i ciljevi, okruženje i način na koji se osoblje koristi u poslu.

Proces planiranja ljudskih resursa podrazumeva nekoliko faza²¹:

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

1.4.1.1. Analiza okruženja

Okruženje ima veliki uticaj na organizaciju i strategiju ljudskih resursa. Analiziranje okruženja može biti eksterno, kao na primer ekonomskog, pravnog, političkog i dr. ili interno, odnosi se na misije, vizije, strategije. U ovoj fazi veliki značaj ima analiza tržišta rada koja se razlikuju po nekoliko osnova, a to su: geografske razlike, zatvoreno i otvoreno tržište, struktura profesije, generacijske razlike.

²¹ Torrington D., Hall L., Taylor S.(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

1.4.1.2. Predviđanje potreba za ljudskim resursima

Procena budućih ljudskih resursa zavisi od misije, vizije i strategije organizacije.

Analiza posla podrazumeva definisanje svih poslova koji se obavljaju unutar jedne organizacije kao i dužnosti zadataka i zahteva koje svaki posao podrazumeva²².

Analiza posla podrzumeva prikupljanje i procenu informacija o poslu²³. Procenjuje se šta zaposleni radi na svom poslu, kako radi, koja sredstva koristi, kakvo obrazovanje i psihofizičke sposobnosti bi trebalo da poseduje i sl.

Analiza posla svoju primenu ima u mnogim oblastima upravljanja ljudskim resursima: regrutovanju i selekciji, orijentaciji novozaposlenih, evaluaciji zaposlenih, planiranju obuka i dr. Rezultati analize posla su opis posla i specifikacija izvršilaca.

Razlikujemo nekoliko metoda analiza posla²⁴:

- 1) Metoda opservacije - direktno posmatranje zaposlenog na radnom mestu
- 2) Metoda intervjua - intervjuisanje zaposlenih
- 3) Metoda strukturisanog upitnika - popunjavanje upitnika od strane zaposlenih
- 4) Kvantitativne metode - najčešće se koristi upitnik analize pozicije (*PAQ-Position analysis questionnaire*) i sastoji se od upitnika sa 194 stavke ili izjave koje predstavljaju osnovne elemente, koji mogu imati ili ne svoju ulogu u obavljanju posla
- 5) Metod dnevnika - metoda evidentiranja dnevnih poslova u dnevniku
- 6) Internet metode analize posla - za poslove koje se organizuju na teritorijama više država ili kontinenata

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

²³ Tomašević V., (2010), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd

²⁴ Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Osnovni koraci u analizi posla su²⁵:

- 1) Donošenje odluke po pitanju kako će se koristiti dobijeni rezultati, kao i određivanje načina prikupljanja podataka i korišćenja pravih metoda
- 2) Razmatranje postojećih organizacionih informacija o poslovima koji se analiziraju
- 3) Selekcija reprezentativnih pozicija
- 4) Uz korišćenje odgovarajućih metoda potrebno je izvršiti analizu svakog izabranog posla, kao i prikupljanje podataka o poslovnim aktivnostima, zahtevanom ponašanju zaposlenog na poslu, uslovima rada i odgovarajućim sposobnostima potrebnim za izvođenje posla
- 5) Provera informacija dobijenih analizom posla sa samim zaposlenim ili njegovim supervizorom
- 6) Definisanje opisa posla i specifikacije posla kao osnovnih rezultata analize posla.

1.4.1.3. Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa

Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa je od velikog značaja za proces planiranja ljudskih resursa, odnosi se na ponudu internih i eksternih kandidata. Od velikog je značaja analiza interne ponude, odnosno osoblja zaposlenih u kompaniji i potrebna je analiza nekoliko faktora, kao na primer: broj zaposlenih po funkciji, tj. radnom mestu, odeljenju, zanimanju, zvanju, sposobnostima i sl.

1.4.1.4. Donošenje planova ljudskih resursa

Donošenje planova ljudskih resursa predstavlja složen proces i za adekvatan plan potrebno je analizirati odnos između predviđenih potreba i mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa.

²⁵ Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

1.4.1.5. Uspostavljanje povratne sprege

Uspostavljanje povratne sprege podrazumeva da planovi ljudskih resursa moraju adekvatno i blagovremeno da se ažuriraju i da se usklađuju sa potrebama organizacije.

1.4.2. Rekrutovanje

Pod regrutovanjem²⁶ se podrazumevaju sve aktivnosti koji se odnose na broj i kvalifikacije ljudi koji apliciraju za određeno radno mesto , kao i da aplikanti prihvate ponuđeno radno mesto. Kvalifikacije ljudi koje se traže prilikom regrutovanja su profesionalizam, stručnost, inovativnost i kreativnost zaposlenih. Cilj menadžera ljudskih resursa u postupku regrutovanja jeste da prepoznaju apsolutno slaganje između veština koje poseduju potencijalni kandidati za radno mesto i veština koje su potrebne organizaciji u skladu sa njenom vizijom, misijom i strategijom²⁷. Na bazi procene ukupnog prihoda, menadžeri mogu da pokušaju da utvrde broj i profile radnika koji su potrebni da bi se ostvario taj prihod.²⁸

Postoje dva izvora regrutovanja: interni i eksterni. Odluku o izboru izvora regrutovanja organizacija obavlja u zavisnosti od procene svojih potreba i trenutne situacije.

Metode u procesu regrutovanja su brojne i njihov izbor zavisi od niza faktora: vrste radnog mesta za koje se traže kandidati, vrste delatnosti kojom organizacija posluje, njenog mesta sedišta i mesta obavljanja delatnosti i sl.

O izvorima i metodama regrutovanja biće više reči u narednim poglavljima.

²⁶ Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

²⁷ Boljanović Đorđević J., Pavić Ž. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

²⁸ Robbins P.S., Coulter M. (20005), *Menadžment*, Data Status, Beograd

1.4.2.1. Izvori regrutovanja

Osnovna podela izvora regrutovanja je, ponovićemo, podela na interne i eksterne izvore regrutovanja²⁹.

Pod internim izvorima regrutovanja podrazumeva se da kompanija uzme u obzir kvalifikacije zaposlenih, njihove pokazane sposobnosti, zatim pokazane rezultate rada, kao i pokazana njihova želja za napredovanjem u daljem radu. Na osnovu pomenutih kvalifikacija, menadžer ljudskih resursa radi premeštaj zaposlenih na drugo radno mesto ili unapređuje zaposlene na više hijerarhijske nivoe.

Glavni zadatak menadžera ljudskih resursa je da uredno i detaljno vode bazu podataka o zaposlenima u kompaniji.

Popis kvalifikacija može da olakša predviđanje ponude internih kandidata. Popis kvalifikacija sadrži osnovne podatke, kao što su podaci o učinku, obrazovanju i mogućnosti usavršavanja svakog od zaposlenih³⁰.

Interno regrutovanje predstavlja najbolji izvor kandidata za popunjavanje slobodnih radnih mesta. Predstavljanje radnog mesta se vrši na oglasnim tablama kompanije ili na internetu i ono sadrži opis radnog mesta, kao npr. koje su potrebne kvalifikacije, ko je supervizor, kakav je plan rada i koeficijent za obračun plate.

Eksterni izvori regrutovanja predstavljaju pronalaženje kandidata za određeno radno mesto izvan kompanije. Tada se radi konkurs za novo radno mesto kako bi se odabrao najbolji kandidat koji ispunjava sve uslove koje data kompanija propisuje. Eksterni izvori regrutovanja su najčešće: oglašavanje i agencije za zapošljavanje, koje će biti objašnjene u sledećem poglavlju.

²⁹ Boljanović Đorđević J., Pavić Ž. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

³⁰ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

1.4.2.2. Metode regrutovanja

Metode regrutovanja kandidata za određeno radno mesto koje se najčešće koriste su³¹:

- Oglašavanje,
- Preporuke zaposlenih,
- Regrutovanje preko agencija za zapošljavanje,
- Regrutovanje preko univerziteta,
- Sajmovi zapošljavanja,
- Regrutovanje putem interneta i dr.

Oglašavanje predstavlja najčešći oblik regrutovanja kandidata, u slučaju da interni kandidati ne zadovoljavaju datim opisima posla. Podaci koje oglas mora imati su: opis radnog mesta, potrebne kvalifikacije kandidata, traženo iskustvo, posebne veštine i sl. Prilikom oglašavanja mora se voditi računa o pravilnom odabiru medija na kojima će se izvršiti oglašavanje, da li će se obaviti u stručnim časopisima ili poznatim i najtiražnijim dnevnim novinama.

Preporuke zaposlenih odnosi se na regrutovanje zaposlenog na osnovu mišljenja njegovih prijatelja i poznanika, ali isto tako i važnijeg mišljenja saradnika i poslovnih partnera.

Kompanije i organizacije sve češće angažuju *agencije za zapošljavanje* u cilju traženja potencijalnog kandidata za slobodno radno mesto. Kompanija time skraćuje vreme koje bi firmi bilo potrebno za oglašavanje i regrutovanja kandidata.

Kompanije najčešće angažuju agencije za angažovanje privremeno zaposlenih radnika (*Alternativni staffing*) kao zamena za odsutne ili radnike na bolovanju, za potrebe sezonskih ili poslova koji se pojavljuju u određenom periodu u godini i *headhunters* agencije (*Headhunter Agency*), koje predstavljaju specijalizovane agencije za

³¹ Boljanović Đorđević J., Pavić Ž. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

zapošljavanje koje poslodavac angažuje za pronalazak vrhunskih stručnjaka, za koje se najčešće planira mesto u top menadžmentu zainteresovane kompanije.

Regrutovanje preko univerziteta vrše se u centrima za karijeru ili alumni centri pri samim univerzitetima. Kompanije se obraćaju ovim centrima na univerzitetima jer one imaju uvida u kvalitet i struku nastavnog programa fakulteta, kao i na pokazani uspeh studenata tokom studiranja.

Sajmovi zapošljavanja sastoji se u organizaciji događaja na kojima organizacija ima mogućnost da prikaže svoju viziju, poslovne ciljeve i vrednosti, čime se trudi da privuče kvalitetne kandidate.

Regrutovanje putem interneta predstavlja jedan od najpopularnijih izvora regrutovanja. Ovaj metod regrutovanja karakterišu niski troškovi i mogućnost regrutovanja velikog broja kandidata, trajnost internet oglasa i brza procedura prijema prijave potencijalnih kandidata.

1.4.3. Selekcija zaposlenih

Selekcija podrazumeva izbor osobe koja će najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu i podrazumeva da se u ovom procesu identifikuju oni kandidati koji imaju najbolje kvalifikacije za obavljanje određenog posla.

Metode selekcije koje se koriste su: formulari, testovi, intervjui, provera biografije, preporuke i lekarski ili fizički pregled.

1.4.3.1. Proces selekcije zaposlenih

Koraci u postupku, odnosno procesu selekcije su sledeći³²:

- 1) Početna provera koja podrazumeva inicijalnu proveru potencijalnih kandidata,
- 2) Kompletiranje prijavnog formulara koji sastavlja organizacija,
- 3) Testiranje,
- 4) Intervjuisanje kandidata,
- 5) Provera biografskih podataka,
- 6) Lekarski ili fizički pregled,
- 7) Ponuda posla.

- 1) *Početna provera* – odnosno inicijalna provera potencijalnih kandidata. U ovoj fazi se sprovodi prvi krug eliminisanja kandidata na osnovu opisa i specifikacije posla. Kompanije ovu fazu mogu sprovoditi intervjuom sa kandidatom ili telefonskim putem, kao i putem podnete prijave za posao.
- 2) *Kompletiranje prijavnog formulara* – podrazumeva da organizacija može da zatraži od kandidata da upotpuni formular koji sastavlja sama organizacija. Formular sadrži osnovne podatke o kandidatu – ime i prezime kandidata, adresu, broj telefona, ali i ukratko opisane kandidatove veštine i iskustva.

Osnova za donošenje odluke o zaposlenju u najvećem broju organizacija je formular za prijavu (*application forms*). Formulari za prijavu predstavljaju najjednostavniji način pružanja informacija osobe koja se prijavljuje i kandidatu pružaju mogućnost da se predstavi pomoću unapred determinisane strukture, ubrzavaju razvrstavanje i pravljenje liste užeg izbora i služe kao vodič prilikom intervjua.

Da bi formular za prijavu bio zadovoljavajući potrebno je voditi računa o nekoliko tačaka:

- da formular ima dovoljno mesta da napiše sve potrebne podatke,

³² Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

- da vreme potrebno za popunjavanje formulara bude dovoljno da se napišu sve relevantne informacije koje će se uzeti u obzir prilikom odluka o zapošljavanju,
 - da zbog napretka u tehnologiji, prednost se treba dati elektronskoj verziji formulara za prijavu koje bi podstaklo kandidate da odgovore i omogućilo visoke standarde prezentacije.
- 3) *Testiranje* – veliki broj organizacije prilikom razmatranja potencijalnih kandidata može napraviti test kojim će se izvršiti selekcija kandidata. Putem testova donose se pouzdanije odluke prilikom selekcije. Testovi donose validnost i pouzdanost, a naravno, ocenu testova treba vršiti u kontekstu drugih informacija o kandidatima. Postoje mnoge vrste testova, kao što su³³: *testovi sposobnosti*, koji se još mogu podeliti u dve kategorije: *testove koji mere opšte mentalne sposobnosti ili opštu inteligenciju* i one koji mere *posebne sposobnosti i potencijale*, *testovi sposobnosti za obuku*, *testovi dostignuća*, *testovi ličnosti* i sl.
- 4) *Intervjuisanje kandidata* – kandidati koji su uspešno položili sve faze selekcije koje su prethodno nabrojane, najčešće pristupaju i fazi intervjuisanja. Intervjuisanje se sprovodi od strane menadžera za ljudske resurse, linijskih menadžera, menadžera višeg nivoa, potencijalnih supervizora. Ova faza otkriva osobine kandidata koje se ne mogu saznati putem testa ili prijavnog formulara, kao što su: motivacija, vrednosti, sposobnost rada pod pritiskom, stavovi. Većina organizacija smatra da je pitanje ličnosti kandidata najvažnija za poslovni uspeh.

Sam intervju predstavlja usmeni razgovor ispitanika i ispitivača koji ima za cilj dolaženje do određenih podataka o ispitaniku na osnovu njegovih odgovora na postavljena pitanja. Intervju je jedan od najvažnijih metoda selekcije. Nakon uspešnog završenog testa, kandidati se pozivaju na intervju, na kome menadžeri ljudskih resursa razgovaraju pojedinačno sa kandidatom. Na intervjuu menadžeri za ljudske resurse procenjuju lično kandidate i utvrđuje se ličnost i kompatibilnost sa određenim radnim mestom, odnosno opisom posla.

³³Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

Intervju kao najčešće korišćen metod podrazumeva usmeni razgovor ispitanika i ispitivača koji ima za cilj dolaženje do određenih podataka o ispitaniku na osnovu njegovih odgovora na postavljena pitanja.

Postoje tri osnovne podele intervju³⁴:

a) U zavisnosti od toga u kojoj meri je strukturisan intervju razlikujemo:

- Strukturirani intervju
- Nestrukturirani intervju

b) U zavisnosti od toga koju vrstu pitanja sadrži intervju razlikujemo:

- Situacioni intervju
- Bihevioralni intervju

c) U zavisnosti od toga kako je organizovan intervju razlikujemo:

- Intervju jedan na jedan, odnosno intervju između kandidata i ispitivača
- Naizmenični intervju, odnosno intervju u kome nekoliko ispitivača jedan za drugim ispituju kandidata
- Telefonski intervju sa kandidatom

5) *Provera biografskih podataka* – ova faza podrazumeva verifikaciju podataka navedenih u prijavi za posao.

Za proveru biografskih podataka postoje dva osnovna razloga³⁵: potvrđivanje tačnosti podataka koje je kandidat dostavio, kao i otkrivanje nepovoljnih biografskih podataka, kao što je krivični dosije.

Podaci koji se najčešće proveravaju odnose se na zakonske uslove za zaposlenje, period ranijeg zaposlenja, vojnu službu, obrazovanje i lične podatke, lokalnu krivičnu evidenciju, podatke o saobraćajnim prekršajima, ranija zaduživanja, licencu, broj socijalnog osiguranja i preporuke. Koliko će se detaljno poveriti podaci o kandidatu zavisi od vrste posla na koje se kandidat prijavio.

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

³⁵ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

Za potvrđivanje istinitosti podataka o kandidatu od velikog značaja predstavlja provera preporuka. Kako ne bi došlo do klevete ili lažne preporuke, kompanije bi trebalo da odgovaraju na zahteve za preporukama da samo autorizovani menadžeri posluže kao izvor preporuka.

Najbitniji elementi prijave za posao je biografija ili *Curriculum Vitae*. Informacije koje biografija treba da sadrži su³⁶: ime, prezime i kontakt podatke, cilj, ključne kvalifikacije, obrazovanje, dodatni kursevi (znanje stranih jezika, računarskih programa), radno iskustvo, projekti, publikacije, interesovanja.

- 6) *Lekarski ili fizički pregled* – podrazumeva proveru kandidata da li njihovo fizičko stanje odgovara zahtevima određenog posla.

Fizički ili medicinski pregledi su obavezni u selekciji i oni mogu da potvrde da li kandidat ispunjava zahteve radnog mesta u pogledu fizičkih sposobnosti, kao i da se otkriju određena zdravstvena ograničenja koja treba uzeti u obzir kada se kandidatu dodeljuje posao.

- 7) *Ponuda posla* - poslednja faza, ukoliko su naravno uspešno sprovedene sve navedene faze je ponuda posla, odnosi se na informisanje primljenih kandidata o visini plate, beneficija, datuma zasnivanja radnog odnosa i sl.

U odabiru metode selekcije, uobičajeno se koriste kombinacije dve ili više metoda. Izbor metode selekcije zavisi od nekoliko faktora³⁷:

- Kriterijumi selekcije za radno mesto koje treba popuniti,
- Prihvatljivost i adekvatnost metoda,
- Sposobnost osoblja uključenog u proces selekcije,
- Administrativne olakšice,
- Faktori vremena,
- Preciznost,

³⁶Tomašević V., (2010), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd

³⁷Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

- Troškovi.

1.4.3.2. Vrste kriterijuma selekcije kandidata

Kriterijumi selekcije kandidata se najčešće prikazuju u vidu specifikacije, tj. opisa osobe koja predstavlja idealnog kandidata³⁸. Postoji mnogo kriterijuma po kojima se vrši selekcija kandidata, a najpoznatiji su Lewisov kriterijum, tzv. *plan od sedam tačaka*, koji daje Alek Rodžer (*Alec Roger*) i Frejzerov okvir (*John Munro Fraser's fivefold framework*). Navedene kriterijume ćemo podrobnije objasniti.³⁹

Autor *Christopher Lewis* izdvaja tri vrste kriterijuma selekcije⁴⁰:

- 1) organizacioni kriterijumi (*organisational criteria*) predstavljaju one karakteristike radnika koje organizacija vrednuje. Upravo te karakteristike radnika će uticati na procenu organizacije o tome koliki je potencijal potencijalnog radnika da bude uspešan u okviru organizacije.
- 2) odeljenski ili funkcionalni kriterijumi (*departmental criteria*) podrazumevaju npr. definisanje odgovarajućih interpersonalnih sposobnosti svih članova odeljenja za ljudske resurse.
- 3) kriterijumi individualnog radnog mesta (*individual job criteria*), sadržanih u opisu samog posla i specifikacijama, opisu osobe, izvedeni su na osnovu analize posla.

Pomenuti Rodžerov plan od sedam tačaka, kao najčešći klasifikacione osobine navodi osobine kao što su:

- fizičke karakteristike,
- dostignuća,

³⁸ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

³⁹ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

⁴⁰ Lewis C. (1985), *Employee selection*, London

- opšta inteligencija,
- posebne sposobnosti,
- interesovanja,
- karakter,
- okolnosti.

Navešćemo i pomenuti Frejzerov okvir, koji sadrži pet stavki:

- uticaj na druge,
- kvalifikacije ili stečeno znanje,
- urođene sposobnosti,
- motivacija,
- prilagodljivost i emocionalna uravnoteženost.

Pored navedenih postoje i kriterijumi za izbor internacionalnih menadžera⁴¹:

- sposobnost da se razumeju kulturne razlike,
- poznavanje poslovanja kompanije,
- hrabrost da se iskaže sopstveni stav,
- sposobnost da se izvuče najbolje iz ljudi,
- čvrsti principi,
- pronicljivost,
- posvećenost postizanju uspeha,
- spremnost na rizik,
- da traži povratne informacije i da ih koristi,
- želja za upoznavanjem drugih kultura,
- spremnost za učenje novog,
- ispravan odnos prema kritici,
- fleksibilnost.

⁴¹ Vujić D. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima*, Prometej, Novi Sad

Navedeni kriterijume posebno definisani za internacionalne menadžere, rezultat su neophodnih savladavanja prepreka sa kojima se suočavaju ovi menadžeri, a među kojima posebno naglašavamo:

- Institucionalne razlike na državnom planu – različite stope poreza, razlike u obrazovnom sistemu, različiti kvalifikacioni sistemi i sl.,
- Razlika u zakonima o radu i zapošljavanju,
- Razlike u praksi kolektivnog ugovaranja i zaštiti prava radnika,
- Kulturne razlike.

1.4.4. Obuka i razvoj zaposlenih

Razumevanje obuke i razvoja zaposlenih, predstavlja razumevanje svih promena koje se dešavaju kao rezultat učenja⁴². Obuka zaposlenih predstavlja individualne i grupne edukacije koje imaju za cilj da koriste kako organizaciji, tako i samim kadrovima u implementiranju određenog poslovnog cilja.

Da bi jedna kompanija sačuvala svoju tržišnu poziciju i povećala konkurentsku prednost, ona bi trebalo da bude u stanju da stvori nova znanja, a ne samo da se oslanja na korišćenje postojećih. Iz tog razloga, kontinuirana obuka ima značajnu ulogu u razvoju individualnih i organizacionih performansi.

Postupak strateške obuke zaposlenih i njihov razvoj podstiče kreativnost, inventivnost i obezbeđuje organizaciji jedan sasvim novi oblik koji omogućava jedinstvenost i različitost.

Proces obuke i razvoja zaposlenih obuhvata nekoliko faza⁴³:

- 1) Analiziranje organizacionih potreba - razlikujemo obuku novih i obuka stalno zaposlenih u organizaciji. Analiza potreba obuke novih zaposlenih je analiza

⁴² <http://www.its.edu.rs>, preuzeto 07.05.2013. godine

⁴³ Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

zadataka koja obuhvata razvrstavanje radnog mesta na zadatke i sledi obučavanje novozaposlenih na svaki od tih zadataka. Za stalno zaposlene u organizacija vrši se analiza radnog učinka, čime se određuju nedostaci koji se mogu ispraviti odgovarajućim programom obuke.

- 2) Dizajniranje programa obuke - obuhvata formulisanje ciljeva obuke, utvrđivanje budžeta i utvrđivanje određenih metoda i tehnika obuke. Ciljevi obuke moraju biti izraženi u pisanoj formi, zatim da budu jasni i merljivi, zatim je potrebno identifikovati kako će zaposleni pokazati da su razumeli ciljeve i da su stekli potrebne veštine i znanja, i potrebno je definisati i precizirati željene rezultate ili ponašanja koja treba da proisteknu iz programa obuke.
- 3) Implementacija programa obuke - podrazumeva sprovođenje treninga i obuke u formi i metodama koje odgovaraju situaciji u organizaciji.
- 4) Evaluacija rezultata programa obuke - treba odgovoriti na pitanja na koji način se mora sprovesti procena i koji učinak obuke treba izmeriti. Metoda kontrolisanog eksperimentisanja je najbolja metoda u proceni programa obuke i podrazumeva praćenje rezultata rada u dve grupe zaposlenih, od kojih je jedna prošla program obuke i te rezultate dovesti u vezu sa programom obuke.

Postoje četiri osnovne kategorije kojima se vrši evaluacija programa obuke⁴⁴:

- Reakcija - podrazumeva procenu reagovanja učesnika obuke na samu obuku;
- Učenje - gde se postavlja pitanje da li su učesnici programa stekli željene veštine i znanja;
- Transfer - podrazumeva da li se nove veštine i znanja koriste u svakodnevnom okruženju učesnika programa;
- Rezultati - u ovoj kategoriji se meri uspeh programa obuke u terminima koje menadžeri i poslodavci razumeju.

⁴⁴ Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

1.4.4.1. Metode obuke i razvoja zaposlenih

Svetske kompanije ulažu sve više novca i vremena u razvoj znanja i veština svojih zaposlenih, jer jačanjem performansi zaposlenih jačaju performanse preduzeća, odnosno stiču konkurentsku prednost nad ostalima.⁴⁵

Najnoviji svetski trendovi su trendovi učećih organizacija (*learning organization*) koje izgrađuju svoju sposobnost da se prilagođavaju promenama i trend upravljanja znanjem (*knowledge management*), koje podrazumeva stvaranje, sakupljanje i razmenu znanja u organizaciji na nivou pojedinaca i na nivou organizacije, koje će doprineti jačanju performansi preduzeća.

Postoje dve osnovne metode obuke i razvoja zaposlenih⁴⁶:

- 1) Obuka zaposlenih koja se vrši sa ciljem da se posao obavlja efektivno i efikasno, kao i sa ciljem da se organizacija prilagodi promenama u okruženju obučavanjem zaposlenih u skladu sa zahtevima tržišta, korisnika usluga i same organizacije. Najčešće metode obuke zaposlenih su: zamena radnog mesta, obuka na samom radnom mestu (OJT- *On-the-job training*), mentorstvo, predavanja, kursevi i seminari, simulacije, metode zasnovane na tehnologiji, učenje na daljinu, videokonferencija, pomoću kompjutera, kao i internet.
- 2) Usavršavanje menadžera - čiji je cilj obuke da se poboljšaju rezultati poslovanja menadžera sticanjem novih znanja i veština. Ovi programi se mogu organizovati u okviru preduzeća ili univerzitetskim programima.

⁴⁵Tomašević V., (2010), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁴⁶Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž.,(2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

1.4.5. Razvoj karijere

Upravljanje karijerom podrazumeva sve aktivnosti koje preduzimaju zaposleni i organizacija u kojoj radi, kako bi postali svesni svojih sposobnosti, veština, znanja i sklonosti, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i napredovanja u njoj.

Osnovne faze upravljanja karijerom u organizaciji su: samoocenjivanje, povratna informacija o uspešnosti, postavljanje ciljeva i planiranje akcija.

Pitanja sa kojima se suočavaju savremene organizacije su efekat „staklene tavanice“ (*glass ceiling*) podrazumeva prepreke s kojima se žene suočavaju u napredovanju u svojoj karijeri, zatim efekat „lepljivog poda“ (*sticky floor*) gde se žene ostavljaju na nižim hijerarhijskim nivoima. Veoma važno pitanje je i pitanje mobinga, koje predstavlja psihičko zlostavljanje na radnom mestu koje podrazumeva – davanje ponižavajućih poslova radniku, ogovaranje, stalne kontrole i sl. O razvoju karijere kao posebno važnom pitanju u menadžmentu ljudskih resursa, biće detaljnije reči u daljem tekstu.

1.4.6. Ocena učinka i utvrđivanje naknade

Pod ocenom učinka podrazumevamo upoređivanje rezultata zaposlenih sa uspostavljenim standardima. Na osnovu ocene učinka zaposlenih, menadžeri su u mogućnosti da donesu objektivnu odluku o kompenzacijama, promocijama, napredovanjima i transferima zaposlenih.

Proces procene radnog učinka se odvija kroz četiri faze⁴⁷:

- 1) Planiranje radnog učinka,
- 2) Realizacija radnog učinka,
- 3) Ocena radnog učinka,
- 4) Preispitivanje radnog učinka.

Navešćemo nekoliko metoda procene radnog učinka: metoda kritičkog incidenta, metod pismenog ogleda, metoda naizmeničnog rangiranja, grafička skala procene, poređenje više lica, metoda upravljanja postavljanjem ciljeva, povratne informacije za 360 stepeni, kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka i elektronski sistemi za praćenje radne efikasnosti.

Neke od kompetencija (*competences*), tj. karakteristika koje se ocenjuju pri proceni radnog učinka mogu da budu⁴⁸:

- Timski rad (*team work*),
- Izgradnja tima (*team building*),
- Komunikacija (*communication*),
- Posvećenost poslu (*work orientation*),
- Posvećenost rezultatima (*achievement orientation*),
- Rešavanje problema (*problem solving*),
- Analitika (*analytical skills*),
- Donošenje odluka (*decision making*),
- Vođstvo (*leadership*),
- Kreativnost (*creativity*),
- Fleksibilnost (*flexibility*),
- Inicijativa (*initiative*),
- Međuljudski odnosi (*interpersonal skills*),
- Prosuđivanje (*judgment*),

⁴⁷ Boljanović Đ. J., Pavić S. Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁴⁸ Tomašević V., (2010), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd

- Veština ubeđivanja (*persuasiveness*),
- Planiranje i organizacija (*planning and organizing skills*),
- Upravljanje vremenom (*time management*).

1.4.7. Kompenzacija i beneficije

Kompenzacije podrazumevaju nadoknade zaposlenima koje obuhvataju sve vidove plata ili nagrada koje se daju zaposlenima, a proizilaze iz njihovog rada. Nadoknade mogu biti finansijske, direktne isplate (plate) i indirektne, nefinansijske (beneficije-penziona i zdravstvena osiguranja). Za efektivno i efikasno obavljanje posla zaposleni mogu dobijati stimulacije, kao što su: dodatak na platu, priznanje, podela profita, vlasništvo nad akcijama i sl.

Beneficije podrazumevaju deo nadoknade zaposlenima, najčešće nematerijalne prirode i koji motivišu zaposlene na direktan ili indirektan način.

1.5. Razvoj karijere i menadžment ljudskih resursa

U prethodnim poglavljima pisali smo o regrutovanju i selekciji kandidata prilikom konkursa za određeno radno mesto. Smatramo da pored navedenih pitanja, moramo skrenuti pažnju i na sam razvoj karijere. Menadžeri ljudskih resursa imaju veliku ulogu u razvoju karijere, kako bi motivisali i zadržali svoje zaposlene.

Pod upravljanjem karijerom podrazumevamo sve aktivnosti koje podrazumevaju sami zaposleni, ali i organizacija u kojoj radi, kako bi pre svega postali svesni svojih sposobnosti, veština, znanja i sklonosti, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i napredovanja u njoj.⁴⁹ U savremenim uslovima, zaposleni,

⁴⁹Boljanović Đorđević J., Pavić Ž. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

odnosno, pojedinac je taj koji se stara i vodi svoju karijeru, a sve manje organizacija u kojoj radi. Međutim, ne trebamo zanemariti ulogu organizacije, odnosno menadžmenta ljudskih resursa u motivaciji zaposlenih, jer ona ima veliki značaj na sam uspeh savremene organizacije.

Kako bi organizacija uspešno poslovala, ona svojim zaposlenima treba da obezbedi radnu atmosferu koja će uticati i podržavati svako unapređenje, rad i razvoj svojih zaposlenih. Neke od tih zadataka savremene organizacije su i obezbeđivanje inspirativnih radnih mesta, procena i usklađivanje karakteristika i sposobnosti zaposlenih sa radnim zadacima, periodično premeštanje zaposlenih sa jednog na drugo radno mesto, mentorstvo iskusnih radnika i stručnjaka i sl.⁵⁰

Sam zaposleni ima značajnu ulogu u upravljanju karijerom i ona se određuje izborom profesije, odnosno karijere. Nakon toga, zaposleni treba sam da proceni da li je i koliko uspešan u svojoj karijeri i u skladu sa tim preduzme odgovarajuće aktivnosti, kao što su da li želi da promeni posao ili će svoj posao da osmisli tako da mu pruža veću afirmaciju i napredak. U tom smislu, u vođenju današnje, savremene karijere, zaposleni treba svoju karijeru da pokrenu razvojem ličnih sposobnosti, koji se najbolje može postići pomoću tzv. *GROW* modela. Svaki pojedinac prilikom započinjanja karijere treba da zna koji mu je cilj ličnog razvoja (*Goal*), kakva je trenutna situacija, realnost u kojoj se nalazi (*Reality*), koja su moguća rešenja za ostvarenje cilja (*Options*) i volja (*Will*) koja omogućava procenu rešenja i preuzimanje lične odgovornosti kroz punu posvećenost ostvarivanju cilja.

⁵⁰Boljanović Đorđević J., Pavić Ž. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

1.5.1. Proces upravljanja karijerom

Sistemi upravljanja savremenom karijerom danas zavise od same organizacije. Kao što smo već pomenuli u radu, osnovne faze upravljanja karijerom u organizaciji su⁵¹:

1) Samoocenjivanje.

Samoocenjivanje služi zaposlenima da preispitaju svoje interese, vrednosti, sposobnosti u ponašanju. Ova faza uključuje korišćenje psiholoških testova, a neke organizacije uključuju i savetnike, psihologe i zaposlene u sektoru za ljudske resurse. Ona utvrđuje da li postoji potreba za dodatnim razvojem ili obukom.

U fazi samoocenjivanja zaposleni koriste i ličnu *SWOT* analizu, koja im omogućavaju da odrede svoje snage i slabosti, kao i šanse i opasnosti koje se nalaze u njegovom okruženju, a koji su bitni za razvoj njegove karijere.

2) Povratna informacija o uspešnosti.

U ovoj fazi, organizacija, odnosno sektor za ljudske resurse vrši procenu radnog učinka, nakon čega zaposleni dobijaju informaciju o tome kako organizacija procenjuje njihove veštine i znanja i da li su adekvatni za potencijalno unapređenje ili popunjavanje upražnjenog radnog mesta i sl.

3) Postavljanje ciljeva.

Postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva karijere zaposlenih, kao faza procesa planiranja karijere, odnose se na željeno radno mesto ili potrebne nivoe primene odgovarajućih veština, kao i na potrebe za određenim novim veštinama

4) Planiranje akcija.

⁵¹ Boljanović Đorđević J., Pavić Ž. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

U ovoj fazi procesa planiranja karijere, zaposleni određuju kako će postići svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve karijere. Planirane akcije podrazumevaju pohađanje seminara i treninga, dobijanje dodatne procene, nova poslovna iskustva ili određivanje mentora.

1.5.2. Razvoj zaposlenih kao način motivacije

Za razvoj karijere menadžeri ljudskih resursa, odnosno sama organizacija treba da konstantno motiviše zaposlene, kao što smo objasnili u prethodnom poglavlju. Motivacija ima veliku ulogu za menadžment ljudskih resursa, jer je zaposlenima potrebno ohrabrenje, pozitivna radna atmosfera, želja da im trud koji ulažu u svoj posao, nadređeni prate i nagrađuju.

Objasnićemo pojam motivacije i njen uticaj na rad zaposlenih.

Po definiciji motivacija je proces izazivanja, usmeravanja i održavanja naše aktivnosti radi dostizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti odgovarajuća potreba, a motivi su psihološki činioci koji pokreću, usmeravaju i održavaju aktivnost radi dostizanja cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba⁵². Individualna procena u upravljanju karijerom pomaže čoveku da se usmerava kroz život ka radnom mestu koje će zadovoljavati većinu njegovih motiva i samim tim doneti veće zadovoljstvo poslom.

Nemotivisanost za rad ima loše posledice koje mogu biti direktne i indirektne. Direktne posledice su smanjeno zadovoljstvo poslom i smanjena produktivnost. Indirektne posledice su mogućnost gubitka posla ili posledice na psihičko zdravlje. Motivacija je usko povezana sa zadovoljstvom poslom. Motivacija zaposlenih obuhvata dva osnovna faktora⁵³: unutrašnji i spoljašnji.

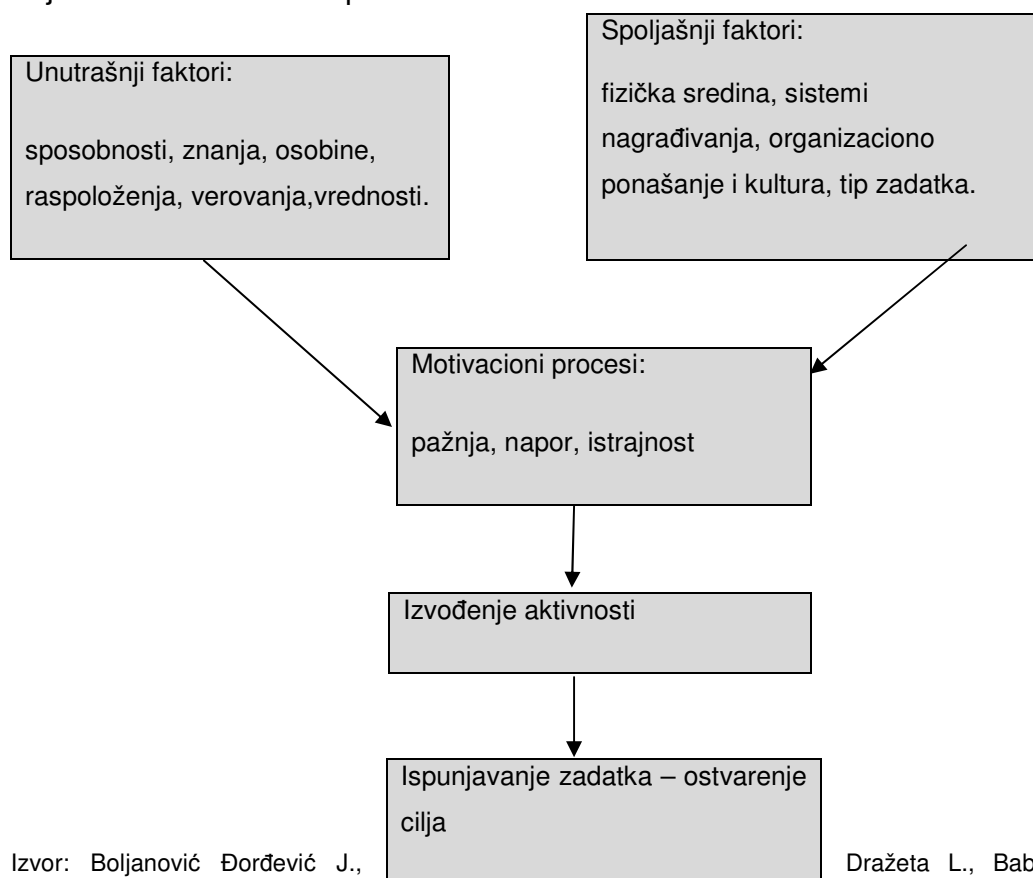
⁵² Boljanović Đorđević J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁵³ Boljanović Đorđević J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Unutrašnji faktori motivacije su: odnos zaposlenih prema radu, stepen stručnosti za obavljanje datog posla, kognitivne sposobnosti zaposlenih, emocionalno raspoloženje zaposlenih, osobine ličnosti, u smislu da li zaposleni savesno obavlja svoj posao, da li osoba lako stupa u kontakt sa drugim zaposlenim, odnosno timovima, kao i pozitivne vrednosti.

Spoljašnji faktori se odnose na inovacije, koje organizacije sprovode, a koje povećavaju produktivnost zaposlenih, na dobro opremljeno okruženje sa potrebnim sredstvima za rad, na odnos menadžmenta ljudskih resursa prema nagrađivanju i praćenju rada zaposlenih, organizacionu kulturu kompanije i sl.

Na sledećoj slici prikazaćemo kako unutrašnji i spoljašnji faktori koje smo prethodno objasnili utiču na rad zaposlenih.



Izvor: Boljanović Đorđević J.,
(2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Dražeta L., Babić L., Dobrijević G.

GLAVA II

2. Konkurencija

Smatramo da je konkurenciju potrebno definisati za potrebe ovog rada, jer je konkurencija u savremenom poslovanju veoma bitna za menadžment ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa bi trebalo da prepozna najboljeg kandidata za posao koji će se uspešno izboriti sa konkurentima, koji će težiti da se konstantno usavršava i koji će se prilagođavati novonastalim promenama u organizaciji. U narednim poglavljima objasnićemo pojam konkurentnosti služeći se stručnom literaturom i objasniti vezu menadžmenta ljudskih resursa i konkurencije.

2.1. Pojam konkurentnosti

Konkurencija se ne može jednostavno definisati. Postoje brojne definicije konkurentnosti. U savremenim organizacijama, liderstvo ima značajnu ulogu u sticanju konkurentne prednosti kompanija vodeći zdravu, jaku konkurenciju u odnosu sa drugim organizacijama. One se moraju posmatrati iz više aspekata, kao što su mikro i makroaspekt.

Sa mikroaspekta podrazumevamo proizvode, odnosno usluge i preduzeća, dok sa makroaspekta podrazumevamo regionalne nacionalne i globalne aspekte.

Konkurentnost podrazumeva sposobnost da se u konkurentskoj borbi pobedi, da se bude bolji, u jednom dužem vremenskom intervalu.⁵⁴ Autor Viktor Radun, takođe navodi definiciju konkurentnosti kao krajnju rezultantu svih napora, troškova i ulaganja u ukupne raspoložive resurse, sposobnosti i jezgra kompetencija koji u svom delovanju doprinose takvom povećanju ključnih parametara uspeha (profitabilnost, produktivnost

⁵⁴ Radun V. (2008), *Konkurencija na nišanu - Konkurentski inteligencija*, Hisperia edu, Beograd

faktora proizvodnje i sl.) što u svojoj ukupnosti obezbeđuje sticanje održive konkurentne prednosti u dužem vremenskom intervalu.

Promene u globalnom okruženju postavljaju nove zahteve konkurentnosti. Organizacije koje žele da ostanu konkurentne u dužem vremenskom intervalu moraju da budu u stanju da predvide trendove tržišnih kretanja u budućnosti. One moraju biti bolje i drugačije u odnosu na druge.

Da bi kompanija bila konkurentna, ona bi trebalo⁵⁵:

- inovirati i unapređivati kvalitet proizvoda i usluga,
- osluškivati promene u zahtevima potrošača,
- biti drugačiji, a ne samo bolji,
- razvijati svoj spostveni poslovni koncept,
- zadovoljavati zahteve za zaštitom sredine,
- anticipirati i inicirati promene u okruženju,
- preosmišljavati vlastitu strategiju i liderstvo,
- poslovati paralelno i integrisano,
- zadovoljavati potrebe inteligentnog tržišta,
- zadovoljavati potrebe šire društvene zajednice.

Snage koje upravljaju konkurencijom u jednoj delatnosti su⁵⁶:

- Industrija
- Manevrisanje radi pozicioniranja među postojećim konkurentima,
- Pregovaračka snaga dobavljača,
- Opasnost od supstituta, proizvoda i usluga,
- Opasnost od novih konkurenata,
- Pregovaračka snaga kupca.

⁵⁵Radun V. (2008), *Konkurencija na nišanu - Konkurentski inteligentnost*, Hisperia edu, Beograd

⁵⁶Porter E. M. (2008), *O konkurenciji*, Fakulteta ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd

Napredak u informacionoj tehnologiji utiče na konkurenciju i izvore konkurentne prednosti iz sledećih razloga⁵⁷:

- Menja strukturu industrije,
- Stvara konkurentnu prednost pružajući kompanijama nove mogućnosti da nadmaše svoje konkurente,
- Razvija nove poslove, koji često nastaju iz već postojećih aktivnosti kompanije.

2.1.1. Konkurentna prednost i korporativna strategija

Prisustvo odgovarajućih konkurenata može da donese niz strateških koristi koje se dele na četiri opšte kategorije: povećanje konkurentne prednosti, unapređenje postojeće strukture privredne grane ili segmenta, pomoć u razvoju tržišta i odvracanje od ulaska na tržište. Postojanje konkurenata omogućava organizaciji da poveća svoju konkurentnu prednost.⁵⁸

Postoje dva nivoa strategije: strategija poslovne jedinice (ili konkurentna) i korporativna strategija (na nivou kompanije)⁵⁹.

Konkurentna strategija odnosi se na način na koji će se u svakoj delatnosti u kojoj kompanija konkuriše, ostvariti konkurentna prednost. Konkurentna prednost je osnov poslovnih rezultata organizacije na konkurentskim tržištima.⁶⁰

Korporativna strategija odnosi se na dva pitanja: kojim poslovima korporacija treba da se bavi i kako će upravljati nizom poslovnih jedinica

Pretpostavke korporativne strategije su⁶¹:

- Konkurencija se javlja na nivou poslovne jedinice

⁵⁷ Porter E. M. (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd

⁵⁸ Porter M.E. (2007), *Konkurentna prednost* Asee, Novi Sad

⁵⁹ Porter E. M. (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd

⁶⁰ Porter M.E. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee, Novi Sad

⁶¹ Porter E. M. (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd

- Diversifikacija neizbežno povećava troškove i ograničava poslovne jedinice
- Akcionari mogu lako sami da se diversifikuju.

Razlikujemo četiri koncepta korporativne strategije⁶²:

- 1) Upravljanje portfeljom koja se zasniva na diversifikaciji putem akvizicije i podrazumeva da korporacija nastoji da stvori vrednost za akcionare.
- 2) Restrukturiranje kada matična kompanija interveniše, menjajući upravljački tim jedinice ili strategiju, odnosno unoseći u tu kompaniju novu tehnologiju.
- 3) Prenos znanja odnosi se na međusobne odnose poslovnih jedinica.
- 4) Podela aktivnosti zasniva se na deljenju aktivnosti u lancima vrednosti poslovnih jedinica, odnosno takvom aranžmanu u kojem usluge nekih infrastrukturnih i sličnih aktivnosti deli više poslovnih jedinica.

2.1.2. SWOT analiza i menadžment ljudskih resursa

Menadžeri svih vrsta, pa i menadžeri ljudskih resursa koriste u svom radu tzv. *SWOT* analizu, koja predstavlja jednu od najpoznatijih i najčešće korišćenih strategija. *SWOT* analiza predstavlja situacionu analizu sledećih performansi okruženja organizacije⁶³:

- Snage (*Strengths*), koja je usmerena na identifikovanje strategijskih kompetencija organizacije koje ona može koristiti u realizaciji njenih strategijskih ciljeva,
- Slabosti (*Weaknesses*), kojoj je svrha objektivno sagledavanje ograničenja organizacije koje ona može koristiti u realizaciji njenih strategijskih ciljeva,
- Šanse (*Opportunities*), koja je usmerena na otkrivanje mogućnosti (šansi) koje okruženje pruža za uspešnije ostvarivanje ciljeva organizacije, među kojima su posebno značajni: povećanje efikasnosti i uspešnije pozicioniranje na tržištu,
- Opasnosti (*Threats*), kojoj je svrha analiziranje faktora koji mogu ugroziti poslovanje organizacije.

⁶² Porter E. M. (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd

⁶³ Lončarević R., (2007). *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Svrha *SWOT* analize je, kako u sagledavanju navedenih performansi, tako i u utvrđivanju i analiziranju njihove međusobne povezanosti i uslovljenosti. *SWOT* analizu u kompaniji obavlja multidisciplinarni tim relevantnih eksperata, sa top menadžerima na čelu⁶⁴.

Prema autoru Filipu Kotleru (*Philip Kotler*)⁶⁵ *SWOT* analiza uključuje kontrolu nad spoljašnjim i unutrašnjim marketing okruženjem:

- Analiza eksternog okruženja (šanse i opasnosti) – Kompanija mora da nadgleda ključne faktore u makrookruženju (demografsko-ekonomske, prirodne, tehnološke, političko-pravne i društveno kulturne) i značajne učesnike u mikrookruženju (potrošači, konkurenti, dobavljači) koji utiču na sposobnost ostvarenja profita. Glavni cilj praćenja okruženja jeste otkrivanje novih šansi. Marketing šansa je oblast potrebe i interesovanja kupaca u kojoj postoji velika verovatnoća da kompanija može da zadovolji tu potrebu na profitabilan način. Opasnost u okruženju je izazov koji nastaje usled nepovoljnog trenda ili razvoja koji, u odsustvu odbrambene marketing aktivnosti, mogu dovesti do pada prodaje ili profita.
- Analiza internog okruženja (snage i slabosti) – U svakom poslu treba proceniti unutrašnje snage i slabosti. Postavlja se pitanje da li se poslovanje kompanije mora ograničiti na one šanse gde poseduju potrebnu snagu ili treba razmotriti i one šanse u kojima će možda morati da kupi ili razvije neku snagu. U poslovanju je važno da zaposleni rade kao tim i to predstavlja snagu kompanije.

2.1.3. Analiza konkurenata

Analiza konkurenata podrazumeva : analizu strategije, ciljeve, snage i slabosti.⁶⁶

⁶⁴ www.singipedia.com, preuzeto 07.05.2013. godine

⁶⁵ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd

⁶⁶ Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd

Strategijska grupa predstavlja grupu kompanija koje primenjuju istu strategiju na datom ciljnom tržištu.

Na ciljeve konkurenata utiču: veličina, istorijat, trenutni menadžment i finansijska situacija, ostvarivanje ciljeva, kao što su: trenutna profitabilnost, rast tržišnog učešća, novčani tok, tehnološko liderstvo ili liderstvo usluga. Kompanija, takođe, mora da prati planove ekspanzije konkurenata.

Kompanija mora da analizira snage i slabosti konkurenata. Postoje tri varijable po kojima kompanija analizira svoje konkurente⁶⁷:

- 1) Učešće na tržištu - učešće konkurenata na ciljnom tržištu,
- 2) Učešće u svesti – procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje da se navede prva kompanija u određenoj grani,
- 3) Učešće u emocionalnoj privrženosti – procenat kupaca koji su naveli konkurenta ka da su odgovorili na pitanje da se navede kompanija od koje bi želeli da kupe proizvod.

Autor knjige „*Marketing menadžment*“ Filip Kotler navodi zaključak da će kompanije koje stalno povećavaju učešće u svesti i emocionalnoj privrženosti kupaca, sigurno povećati i tržišno učešće i profitabilnost.

Odnos prema konkurenciji kao kriterijum za izbor odgovarajuće strategije, podrazumeva sagledavanje potrošačke i konkurentske pozicije preduzeća. Postavlja se pitanje da li odabrati varijantu strategije:

- 1) Napada,
- 2) Odbrane ili
- 3) Saradnje.

Organizacije se najčešće opredeljuju za strategiju saradnje, kada ocene da varijante napada ili odbrane nisu celishodne.

⁶⁷Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd

Strategija napada može biti usmerena na izbor između konkurenata.⁶⁸

- Jakih nasuprot slabih,
- Bliskih nasuprot dalekih,
- Dobrih nasuprot loših, i sl.

Iako konkurenti zaista mogu da predstavljaju pretnju, u mnogim privrednim granama ili segmentima dobro odabrani konkurenti mogu pre da ojačaju nego da oslabe konkurentni položaj organizacije. "Dobri" konkurenti mogu da budu korisni za ostvarivanje niza različitih strateških ciljeva koji povećavaju održivu konkurentsku prednost organizacije i unapređuju strukturu privredne grane ili segmenta. Postavljajući se na odgovarajući način prema dobrim konkurentima, organizacija istovremeno treba da se usredsredi na borbu protiv "loših" konkurenata.⁶⁹

Većina organizacija se opredeljuje za slabe konkurente, jer to zahteva manje resursa po osvojenom procentu učešća⁷⁰. Međutim, kompanija treba da se bori i sa jakim konkurentima da bi držala korak sa najboljima. Takođe, organizacije se opredeljuju i za konkurente koji su im najsličniji. U svakom slučaju, organizacija treba da podržava *dobre* konkurente, a napada *loše* konkurente.

Akcije koje organizacija, lider mora da sprovede prema autoru Filipu Kotleru su⁷¹:

- 1) Organizacija mora da pronađe načine da proširi ukupnu tržišnu tražnju.
- 2) Organizacija mora da odbrani svoje trenutno tržišno učešće pomoću dobrih defanzivnih i ofanzivnih akcija.
- 3) Organizacija može da pokuša da poveća svoje tržišno učešće čak i ako veličina tržišta ostane ista.

Lider mora uvoditi stalnu inovaciju, da bi opstao i da bi odbranio svoje tržište, kao i da stalno povećava svoju konkurentsku snagu i vrednost.

⁶⁸ <http://www.suelf.org>, preuzeto 07.05.2013. godine

⁶⁹ Porter M.E. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee, Novi Sad

⁷⁰ Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd

⁷¹ Kotler P., Keller K.L., (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd

2.2. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u postizanju održive konkurentske prednosti

Nakon detaljnog definisanja menadžmenta ljudskih resursa, konkurencije, uticaja liderstva na menadžment ljudskih resursa, koji sledi, usmerićemo pažnju na ulogu koju menadžment ljudskih resursa ima u postizanju održive konkurentne prednosti, a što predstavlja i temu ovog rada.

Ponovićemo glavnu hipotezu u radu da je menadžment ljudskih resursa jedna od najvažnijih funkcija savremenih organizacija i od nje zavisi sposobnost organizacije da postigne održivu konkurentsku prednost. Svet razvijenih zemalja i organizacija danas svoju konkurentsku prednost gradi na kvalitetu ljudskog potencijala. U uspešnim organizacijama ljudi imaju tretman intelektualnog kapitala. Ovde je reč o visokim ulaganjima u ljude i visokim očekivanjima od njih u pogledu učinka, ponašanja, kreativnosti.⁷² Primarni zadatak menadžmenta ljudskih resursa neke organizacije je ne samo da obezbedi odgovarajuće ljude sa potrebnim kvalifikacijama, nego i da otkrije i razvije ljudske potencijale, skrivene mogućnosti, sposobnosti i talente u organizaciji i dovede ih u funkciju ostvarenja organizacijskih ciljeva, uz istovremeno zadovoljenje ličnih potreba zaposlenih.

Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja organizacijom koji za svako radno mesto obezbeđuje sposobne i odgovorne zaposlene i omogućuje da svaki pojedinac i organizacija u celini ostvare svoje poslovne ciljeve.⁷³

U cilju da kompanija stekne i održi svoje poslovanje bolje od svojih konkurenata, zadatak menadžera ljudskih resursa je da regrutuju i selektuju zaposlene, koji će voditi organizaciju ka uspešnom poslovanju.

⁷² Vujić D. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti*, Prometej, Novi Sad

⁷³ Jovanović Božinov M., Kulić Ž., (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd

GLAVA III

3. Liderstvo

Liderstvo u savremenom okruženju menadžmenta ljudskih resursa ima veoma važnu ulogu. To je i razlog zbog koga smo imali potrebu da definišemo liderstvo, objasnimo tipove ličnosti, kao i stilove vođstva.

Menadžer za ljudske resursa bi trebalo bolje da poznaje tipove ličnosti i da od regrutovanih kandidata selektuje jednog ili više kandidata i da im dodeli prave poslove, na kojima će imati najviše uspeha. Od regrutovanih kandidata treba odabrati upravo lidera, koji će unositi promene, vešto se boriti protiv konkurencije i imati sledbenike, koje će on takođe inspirisati da budu bolji i uspešniji u poslovanju i komunikaciji sa drugim zaposlenim.

3.1. Pojam liderstva

Pojam liderstva je teško definisati, ali u proteklih 60 godina postojala su različita definisanja. Međutim, prema američkom autoru Peteru G. Northausu (*Peter G. Northouse*)⁷⁴, liderstvo se može definisati kao proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Ostvarivanje tih ciljeva podrazumeva da lideri usmeravaju sledbenike na ostvarivanje određenog zadatka ili rezultata. Uspešnost lidera danas nije uslovljena samo prirodnim osobinama, već se veštine liderstva vremenom mogu steći i razvijati. On naglašava da proces znači da lideri utiču na sledbenike, kao i oni na njih. Pod uticajem se podrazumeva način na koji lider utiče na sledbenike, a pod grupom označava sredinu u kojoj liderstvo nastaje. To može da bude mala radna grupa, određena društvena grupa ili velika grupa koja

⁷⁴Northouse G.P. (2008), *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd

obuhvata celokupnu organizaciju. Glavnu uspešnost liderstva leži u posebnom načinu interakcije lidera sa ljudima koje vodi. Liderstvo je proces kojim osoba koja vodi usmerava drugu osobu ili grupu ljudi u iskorak prema nekom novom, vrednijem stanju ili načinu delovanja. Vođeni iskorak prema novom je uočljiva promena u odnosu na prethodno stanje, koju najčešće nije moguće izvesti postupnim poboljšanjima pojedinih elemenata procesa ili stanja.⁷⁵

Prema Peteru Northausu⁷⁶, postoji podela liderstva na: formalno i neformalno liderstvo.

Formalno liderstvo se zasniva na zauzimanju pozicije u organizaciji. To mogu biti rukovodioci tima, menadžeri pogona, šefovi odeljenja, direktori i administratori.

Neformalno liderstvo nastaje kada drugi prihvate pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe ili organizacije tokom vremena, zahvaljujući komunikaciji. Pozitivna ponašanja u komunikaciji na osnovu kojih pojedinac postaje neformalni lider su besedništvo, informisanost, traženje mišljenja drugih, podsticanje novih ideja i demonstracija odlučnosti.

Veštine liderstva (engl. *Ladership Skills*) predstavljaju skup veština koje lider primenjuje u radu sa saradnicima, pojedinačno ili u timu. Veštine vođenja ne zavise od radnog procesa kojim lider upravlja niti od hijerarhijskog nivoa na kojem se nalazi, već su zajedničke svim liderima⁷⁷.

Liderstvo se, prema autoru Danijelu Golemanu⁷⁸, može odrediti kao izrazit društveni uticaj koji ima istaknuti član grupe, odnosno lider na uverenja, mišljenje, emocije i ponašanje članova grupe, odnosno sledbenika koje on motiviše i usmerava ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Lider obavlja različite funkcije: kreira viziju, postavlja ciljeve, određuje politiku grupe, odnosno sledbenika, utvrđuje grupne norme, predstavlja uzor i model za identifikaciju itd.

⁷⁵ Iveković D. (2006), *HR menadžment – pojmovnik*, Adizes, Novi Sad

⁷⁶ Northouse G.P. (2008), *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd

⁷⁷ Iveković D. (2006), *HR menadžment – pojmovnik*, Adizes, Novi Sad

⁷⁸ Goleman D., Boyatzis R., McKey E. (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee, Novi Sad

Pregledom različitih objašnjenja i definicija liderstva mogu se identifikovati elementi koje uglavnom podrazumevaju svi autori i koji su neophodni za njegovo bolje razumevanje.⁷⁹

- Promena. Liderstvo podrazumeva promene, a ne održavanje postojećeg stanja.
- Sledbenici. Liderstvo uključuje sledbenike, a ne podređene.
- Uticaj. Liderstvo podrazumeva uticaj koji se javlja između liderstva i sledbenika.
- Cilj. Zajednička svrha i ciljevi lidera i sledbenika u konceptu liderstva čine osnovu za efikasnost promena i ostvarivanje željenih rezultata.

Na sledećoj tabeli prikazaćemo osnovne osobine koje lideri treba da poseduju:

<u>Osobine koje imaju lideri</u>	<u>Opis</u>
Motivacija, energija	Visoka želja za uspehom, ambicija, inicijativa,
Čast i moralni integritet	Pouzdanost, poverenje
Samopoštovanje	Verovanje u sopstvene vrednosti
Kognitivne sposobnosti	Sposobnost da se prihvati, preradi i interpretira velika količina informacija
Kreativnost	Originalnost
Želja za vođstvom	Volja da se postane lider
Fleksibilnost	Sposobnost adaptiranja različitim pratiocima i situacijama

Izvor: <http://www.ekof.bg.ac.rs>, preuzeto 25.04.2013. godine

Glavne osobine lidera prema Peteru G.Northausu su⁸⁰:

- 1) Inteligencija,
- 2) Samopouzdanje,

⁷⁹ <http://master.fon.rs>, preuzeto 26.04.2013. godine

⁸⁰ Northouse G.P. (2008), *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd

- 3) Odlučnost,
- 4) Integritet.
- 5) Društvenost.

Savremeni lider u vođenju kompanije usled sve veće konkurencije na tržištu mora imati određene karakteristike kako bi kompanija uspešno poslovala, prema istraživanju navedenog autora on mora posedovati inteligenciju, da bi primenio znanje stečenog u školama i fakultetima, zatim samopouzdanje da veruje u sebe i svoje mogućnosti, da bude odlučan, odnosno da brzo donosi odluke, integritet, da čuva dostojanstvo i na kraju društvenost, odnosno da zna da komunicira sa ljudima, da bude otvoren, da uvažava poštovanje i stvara nove sledbenike.

3.1.1. Liderstvo i moć

Moć predstavlja deo liderstva zbog toga što čini deo procesa ostvarivanja uticaja. Moć predstavlja sposobnost ili potencijal za ostvarivanje uticaja.

Klasifikacija izvora moći na osnovu istraživanja Frencha i Ravena iz 1959.godine su⁸¹:

- Referentna moć – koja proističe iz želje inferiorne osobe da se poistoveti ili oponaša osobu koja poseduje moć, odnosno zasniva se na tome da sledbenici prepoznaju i zavole lidera.
- Ekspertska ili stručna moć – predstavlja oblik moći u kome onaj ko poseduje moć kontroliše znanje ili informacije kao resurs koji je drugim potreban, zasniva se i na percepciji sledbenika o kompetentnosti lidera.
- Legalna moć – koja se poistovećuje sa formalnim liderstvom.
- Moć nagrađivanja - proizlazi iz činjenice da osoba koja poseduje moć može da nagradi drugu osobu.

⁸¹Northouse G.P. (2008), *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd

- Moć prinude ili kažnjavanja - predstavlja sposobnost lica koji poseduje moć da kazni lice izloženo moći ukoliko ne izvrši određeni nalog kao opomenu ili kaznu, na primer: onemogućavanje napredovanja ili novčana kazna.

Za pristup zasnovan na moći i uticaju lidera vezuje se i pojam harizmatiskog liderstva⁸². Pod harizmatiskim liderstvom se podrazumeva uticaj lidera koji nije baziran na formalnom autoritetu, već na ličnoj harizmi, koji se spominje u daljem tekstu, i kvalitetima lidera. Teorije harizmatiskog liderstva pokušavaju da objasne kako se ponašaju harizmatiski lideri, po čemu se oni razlikuju od drugih i uslove koje ih uzdižu na harizmatiski nivo.

Nemački sociolog Maks Veber⁸³ (*Max Weber*) je 1947. godine prvi put upotrebio pojam harizmatiskog liderstva, opisivajući posebnu vrstu uticaja koji se zasniva na ličnim percepcijama podređenih ili sledbenika, pre nego na kvalitetima nadređenog.

Prema Maks Veberu, harizma se javlja u periodima socijalne krize, gde se vođa pojavljuje sa radikalnom i inspirišućom vizijom koja nudi rešenje za kriznu situaciju i usmerava podređene u određenom pravcu. Nakon određenih postignutih uspeha, sledbenici viziju smatraju ostvarivom, što lidera u njihovim očima čini izuzetnim⁸⁴.

U savremenim organizacijama postoje dve osnovne vrste moći⁸⁵:

- Moć pozicije - koju osoba poseduje zahvaljujući određenom mestu ili delovanju u formalnom organizacionom sistemu. Ona podrazumeva legalne moći, moći nagrađivanja i moć prinude.
- Lična moć - predstavlja sposobnost lidera da ostvaruje uticaj kao ličnost koga sledbenici smatraju dopadljivim i stručnim. Ona podrazumeva referentnu moć i ekspertsku moć.

Na sledećoj tabeli videćemo kako Peter Northouse⁸⁶ razlikuje navedene dve vrste moći: moć pozicije i ličnu moć.

⁸² <http://master.fon.rs>, preuzeto 25.04.2013. godine

⁸³ <http://master.fon.rs>, preuzeto 25.04.2013. godine

⁸⁴ <http://master.fon.rs>, preuzeto 25.04.2013. godine

⁸⁵ Northouse G.P. (2008), *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd

Moć pozicije	Lična moć
Legalnost	Referentnost
Nagrađivanje	Stručnost
Prinuda	

Izvor: Northouse P.G.(2008), *Liderstvo: teorija i praksa*, Data status, Beograd

3.1.2. Liderstvo i ličnost

Ličnost se najčešće definiše kao jedinstvena kombinacija karakteristika osobe koja proizlazi iz načina na koji se pojedinac ponaša i stupa u interakcije sa drugima. Jedinstven profil ili kombinacija osobina izdvajaju ličnost od ostalih u njenom okruženju.

Na ličnost neke osobe utiče njeno nasleđe, okruženje i situacija.

Nasleđe predstavlja sve uticaje na ličnost koju je pojedinac stekao rođenjem, dok okruženje obuhvata niz faktora koji utiču na ličnost, t.j. da na ličnost utiču faktori kao što su uticaj porodice, pripadnost određenoj grupi, pripadnost naciji i nacionalnoj kulturi. Situacija je faktor ličnosti, i podrazumeva da se pojedine situacije u kojima se osoba nalazi bitno utiče na njegovu ličnost.

Osobine ličnosti se definišu kao trajne karakteristike koje opisuju ponašanje ličnosti.

Postoje pet velikih dimenzija ličnosti (*Big Five Model*) po kojima se osobine razlikuju, a koje lideri, kao i menadžeri ljudskih resursa bi trebalo da primenjuju u svom radu u organizaciji⁸⁷:

- a) Ekstravertnost - introvertnost - predstavlja stepen u kome je osoba društvena, odnosno zadovoljna odnosima sa drugima. Pozitivne strane kod osoba je da su

⁸⁶Northouse G.P. (2008), *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd

⁸⁷ Janićijević N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd

društveni, energični, komunikativni, aktivni i samouvereni, dok sa druge strane postoji stidljivost, povučenost, zatvorenost.

- b) Prijatnost ili saglasnost - podrazumeva težnju osobe da bude saglasna i u dobrim odnosima sa ljudima, pogodni su članovi tima i odgovaraju im poslovi koji zahtevaju razvoj međuljudskih odnosa. Sa druge strane postoje neprijatne osobe koje su vezane za poslove koji se bave neprijatnim poslovima, kao na primer naplata potraživanja.
- c) Savesnost - pokazuje stepen u kojem je pojedinac pažljiv i istrajan. Pozitivne strane ličnosti su taktičnost, pažljivost, kooperativnost, tolerantnost, poverljivost, brižnost, dok sa druge strane postoje i negativne osobine, kao što je nezavisnost, nepristojnost, neprijatan.
- d) Emocionalna stabilnost - postoji sa jedne strane sigurnost i smirenost, a sa druge nervoza i nesigurnost.
- e) Otvorenost - gde postoje pozitivne osobine kao što su maštovitost, radoznalost, originalnost, inteligencija, razumnost, kreativnost, dok su negativne osobine nemaštovitost, konvencionalnost.

Pored pomenutih pet velikih dimenzija ličnosti, poznata je Myers-Briggs indikator tipa ličnosti (*MBTI-Myers Briggs Type Indicator*), koje se takođe moraju znati da bi se lideri izdvojili i menadžeri ljudskih resursa selektovali kandidate i odabrali zaposlene koji će najbolje odgovarati otvorenom radnom mestu:⁸⁸

- 1) Ekstravertnost - introvertnost,
- 2) Mišljenje (*Thinking*) - osećanje (*Feeling*),
- 3) Razum (*Sensation*) - intuicija (*Intuition*),
- 4) Prosuđivanje (*Judging*) - posmatranje (*Perceiving*).

⁸⁸ Janićijević N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd

<u>Ekstrovertnost (E)</u> Aktivan, otvoren, interaktivan, govori pa misli, društven	Na šta usmeravate svoju energiju?	<u>Introvertnost (I)</u> Tih, povučen, koncentrisan, misli pa govori, refleksivan
<u>Razum (S)</u> Praktičan, detaljista, konkretno, specifično	Na šta obraćate pažnju i odakle sakupljate informacije?	<u>Intuicija (N)</u> Generalan, mogućnosti, teorijsko, apstraktno
<u>Mišljenje (T)</u> Analitičan, glava, pravila, pravda	Kako procenjujete i donosite odluke?	<u>Osećanje (F)</u> Subjektivn, srce, okolnosti, milosrđe
<u>Prosudživanje (J)</u> Strukturisan, vremenski, orijentisan, odlučnost, organizovan	Kako se odnosite prema spoljnom svetu?	<u>Posmatranje (P)</u> Fleksibilan, otvorenost za diskusiju, istraživanje mogućnosti, spontan

Na prethodnoj slici smo jasnije objasnili *MBTI* dimenzije ličnosti.⁸⁹

Najznačajniji pristupi istraživanja ponašanja lidera su⁹⁰:

- 1) Pristup karakternih osobina ličnosti - zasnovan je na shvatanju da je ponašanje lidera (pre)dodređeno odnosno uslovljeno, performansama njihovih karakternih osobina.
- 2) Bihejvioristički pristup – pristup istraživanja ponašanja lidera, koji pored performansi njihovih radnih zadataka, u centar pažnje stavlja ponašanje menadžera koje je uslovljeno performansama interakcija lider – sledbenici.
- 3) Situacioni pristup – noviji pristup istraživanja ponašanja lidera u kojoj se uključuju i specifičnosti uslova (situacije) u kojoj se uspostavljaju interakcije između vođe, odnosno lidera i sledbenika.
- 4) Novi koncepti liderstva – zasnovani na brojnim istraživanjima koja su pokazala da efikasno liderstvo nije moguće vezati samo za lične karakteristike, sklonosti i ponašanja lidera, s jedne i delovanje situacionih varijabli, s druge strane, već da u toj analizi značajniju pažnju bi trebalo dati sledbenicima uključujući i interakciju na liniji lider-sledbenici. Iz tih razloga u novije vreme kreirani su

⁸⁹ Janićević N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd

⁹⁰ Lončarević R., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

koncepti, kao što su: harizmatско liderstvo i transformaciono liderstvo, o kojima će biti reči u jednom od sledećih poglavlja ovog rada.

3.1.3. Liderstvo i emocionalna inteligencija

Emocije, prema doktoru psihologije Danijelu Golemanu, kao što su bes, strah, ljubav, tuga i sl. su veoma važne za ljudski opstanak, one usmeravaju našu energiju i daju smisao našem životu .

Emocije i raspoloženje veoma utiču na radni učinak. Negativne emocije, kao što su hronična ljutnja i uznemirenost ometaju rad, dok pozitivne emocije i pozitivno raspoloženje podstiču bolji rad, jasnije se razumeju informacije, lakše se donose odluke i bolje se razmišlja.

Emocionalno inteligentni lideri su rezonantni lideri i podrazumeva da njihova energija i pozitivne emocije imaju uticaj na grupu i sledbenike.

Liderski stilovi koji su po Danijelu Golemanu sa odgovarajućim kompetencije emocionalne inteligencije i karakteristike su⁹¹:

1) Vizionarski stil

- Pokreće ljude u pravcu zajedničkih snova.
- Izuzetno je pozitivan.
- Podesan je kada promene zahtevaju novu viziju, ili kada je potreban jasan pravac.

2) Trenerski stil

- Povezuje želje pojedinca sa ciljevima organizacije.
- Veoma je pozitivan.

⁹¹ Goleman D., Bojacis R., Maki E. (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee, Novi Sad

- Podesan je kada zaposlenom treba pomoći da razvojem sposobnosti dugoročno poboljša učinak.

3) Afilijativni stil

- Uspostavlja harmoniju povezujući ljude jedne sa drugima.
- Pozitivan je.
- Podesan je kada je potrebno izgladiti nesuglasice u timu, motivisati ljude u stresnim situacijama, ili učvrstiti veze.

4) Demokratski stil

- Uvažava mišljenja drugih i pridobija ih time što ih uključuje u odlučivanje.
- Pozitivan je.
- Podesan je kada je potrebno obezbediti pristanak, ili postići konsenzus, ili dobiti dragoceno mišljenje od zaposlenih.

5) Diktiranje tempa kao liderski stil

- Ostvaruje izazovne ciljeve
- Izuzetno je negativan, jer se suviše često loše primenjuje.
- Podesan je kada veoma motivisan i kompetentan tim treba da postigne izuzetne rezultate.

6) Zapovednički stil

- Ublažava strahove dajući jasne smernice u nepredviđenim situacijama.
- Izuzetno negativan stoga što se često upotrebljava.
- Podesan je u kriznim situacijama kada treba brzo napraviti zaokret sa zaposlenima koji stvaraju problem.

Smatramo da je vizionarski stil liderstva najpoželjniji stil u savremenim kompanijama, jer pozitivno i jasno odgovara na promene koje nameće savremeno poslovanje.

Kao što možemo videti na tabeli koja sledi, a koju smo citirali od autora Danijela Golemana⁹², na temu koji su domeni inteligencije i njene relevantne karakteristike, karakteristike se odnose na ličnu kompetenciju pod kojom se podrazumeva samosvest i

⁹²Goleman D., Bojacis R., Maki E. (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee, Novi Sad, str.64-65

vladanje samim sobom, dok društvena kompetencija podrazumeva društvenu svest i upravljanje društvenim odnosima.

<i>Domeni emocionalne inteligencije i relevantne karakteristike:</i>
<i>Lična kompetencija: Sposobnosti koje određuju kako upravljamo sami sobom.</i>
<i>Samosvest</i>
• <i>Emocionalna samosvest: poznavanje vlastitih emocija i razumevanje njihovog dejstva.</i> • <i>Tačno ocenjivanje samog sebe: poznavanje sopstvenih jakih i slabih strana.</i> • <i>Samopouzdanje: razumno osećanje vlastitih vrednosti i sposobnosti.</i>
<i>Vladanje samim sobom</i>
• <i>Emocionalna samokontrola: obuzdavanje burnih osećanja i poriva.</i> • <i>Transparentnost: ispoljavanje poštenja, integriteta; pouzdanost.</i> • <i>Prilagodljivost: fleksibilno prilagođavanje novim situacijama, ili prevazilaženje prepreka.</i> • <i>Težnja za uspehom: poriv da se kroz usavršavanje dostignu lični standardi izvrsnosti.</i> • <i>Inicijativa: spremnost da se deluje i iskoristi prilika.</i> • <i>Optimizam: pozitivno sagledavanje događaja.</i>
<i>Društvena kompetencija: Osobine koje određuju način upravljanja odnosima sa drugim ljudima.</i>
<i>Društvena svest</i>
• <i>Empatija: osećanje emocija drugih ljudi, razumevanje njihove perspektive i ispoljavanje interesa za njihove brige.</i> • <i>Svest o organizaciji: razumevanje struja, kanala odlučivanja i politika na nivou organizacije.</i> • <i>Predusretljivost: shvatanje i zadovoljenje potreba potčinjenih, klijenata i kupaca.</i>
<i>Upravljanje odnosima</i>

- Inspirativno liderstvo: rukovođenje i motivisanje zasnovano na privlačnoj viziji.
- Uticaj: vešto korišćenje taktika ubeđivanja.
- Usavršavanje drugih ljudi: podsticanje njihovih sposobnosti usmeravanjem i na osnovu povratnih informacija.
- Katalizator promene: iniciranje, upravljanje i rukovođenje u novom pravcu
- Upravljanje sukobima: razrešavanje nesuglasica.

- Stvaranje veza: gajenje i održavanje mreže odnosa.
- Timski rad i saradnja: zajednički rad i stvaranje timova.

Izvor: Goleman D., Bojacis R., Maki E. (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee, Novi Sad, str.64-65

Emocionalna inteligencija podrazumeva niz sposobnosti kao što su⁹³:

- Sposobnost razumevanja samog sebe,
- Sposobnost emocionalne samokontrole,
- Samouverenost,
- Osetljivost za problem i potrebe drugih,
- Sposobnost razumevanja osećanja drugih ljudi, odnosno empatija,
- Veština rešavanja međuličnih sukoba,
- Sposobnost uspostavljanja skladnih prijateljskih odnosa,
- Sposobnost rukovođenja grupom.

3.2. Uticaj liderstva na funkciju menadžmenta ljudskih resursa u cilju postizanja održive konkurentne prednosti

Uticaj liderstva na funkciju menadžmenta ljudskih resursa odnosi se na kreiranje ciljeva koji će motivisati zaposlene da dobrovoljno ulože svoj maksimalni napor na realizaciji tih ciljeva⁹⁴. Time se podrazumeva da lideri poznaju psihosocijalne osobine ljudi, kao i uvažavanje ličnosti saradnika.

⁹³ Goleman D., Bojacis R., Maki E. (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee, Novi Sad

⁹⁴ Stavrić B., Stamatović M. (2004), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Pojam liderstva ćemo povezati sa pojmom menadžmenta ljudskih resursa, jer menadžeri koji su zaduženi da regrutuju i selektuju kandidate, moraju da budu sposobni da pronalaze lidere, koji će poslovanje voditi, ostvarivati uspehe i kompaniju učiniti kvalitetnijom.

Sposobnosti lidera počivaju na njihovim znanjima, kao i na ličnom autoritetu, kojim pridobija i motiviše zaposlene na izvršenje zadataka. Značajna uloga lidera u okviru funkcije menadžmenta ljudskih resursa jeste negovanje dobrih međuljudskih odnosa, čime podstiče aktivnosti u radnoj grupi. Pored tako hijerarhijski uspostavljene kontrole, ostvaruje se i autokontrola pojedinaca i radnih grupa u kojima oni deluju⁹⁵.

Liderstvo se može posmatrati kao jedna od manifestacija funkcije menadžmenta, koja zajedno sa preduzetništvom i menadžmentom stvara uspešno poslovanje kompanije. Pojedinci koji poseduju neophodna znanja i koji se nalaze na odgovarajućim radnim mestima predstavljaju preduslov za efikasnu realizaciju strategija kompanija. Zaposleni koji poseduju odgovarajuća znanja bolje i sveobuhvatnije pronalaze načine kako da smanje troškove ili proizvedu nove proizvode ili usluge..

U savremenom poslovanju lideri moraju posedovati određena znanja i veštine, kao što su inteligencija, kreativnost, pouzdanost, odlučnost i dr. , kao i da utiču na sledbenike i stvaranje novih lidera. Stvaranje konkurentne prednosti u savremenom poslovanju je važna da bi kompanija opstala na sve većem tržištu i tu liderstvo i menadžment ljudskih resursa imaju glavnu ulogu.

Lideri moraju da utiču na upravljanje ljudskim resursima i da poznaju sve strategije i hijerarhijske nivoe u kompaniji. Lideri moraju da poznaju sve konkurentske strategije kompanije kako bi uticali na menadžment ljudskih resursa.

Lideri moraju takođe da neguju međuljudske odnose i da se ponašaju prema podređenima sa poštovanjem, uvažavajući njihovu ličnost i integritet. Lider mora da odlučno pronalazi rešenja i za negativne pojave u kompaniji i poseduje visoko razvijene veštine upravljanja kriznim situacijama i konfliktima.

⁹⁵ Stavrić B., Stamatović M. (2004), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

3.2.1 Stilovi leaderskog ponašanja koji utiču na menadžment ljudskih resursa

Navešćemo četiri glavna stila liderstva⁹⁶ koje se prepoznaju i kojim mogu uticati na menadžment ljudskih resursa i zaposlene :

- 1) Direktivski (nalogodavački) stil koji predviđa da sledbenici znaju šta se od njih očekuje, daje im se uputstvo o radnim metodama, kao i radni raspored, definišu se standardi za ocenu rada i ukazuje na osnove za rezultate i nagrade.
- 2) Podržavajući (daje podršku) stil koji podrazumeva brigu za status, blagostanje i potrebe podređenih, male stvari koje čine rad prijatnijim, kao i prijateljstvo i pristupačnost.
- 3) Participirajući (podržava učešće) koji podrazumeva konsultacije sa podređenim, ohrabrivanje njihovih predloga i pažljivim razmatranjem njihovih ideja kada donosi odluku.
- 4) Stil dostignuća (prestiža) koji podrazumeva postavljanje izazovnih ciljeva, očekivanje podređenih da se angažuju na najvišem nivou i posedovanje visokog stepena poverenja u podređene.

Izbor odgovarajućeg stila ponašanja lidera, podrazumeva da lider mora da bude sposoban da utvrdi različite situacione faktore u smislu njihovog uticaja na elemente teorije očekivanja(put) i krajnje željene rezultate (cilj).

⁹⁶ Stavrić B., Stamatović M. (2004), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

3.2.2. Transformaciono liderstvo i njegov uticaj na funkciju menadžmenta ljudskih resursa i stvaranje konkurentne prednosti

Pod transformacionim liderstvom uključuju se tri liderska faktora kojima se utiče na sledbenike, odnosno zaposlene, a to su: harizma, individualizovano razmatranje i intelektualna stimulacija⁹⁷.

Harizma predstavlja lidersku sposobnost da inspiriše ponos, veru i poštovanje, koji će inspirisati sledbenike. Ličnosti koje možemo okarakterisati kao harizmatični lidere su: Martin Luter King, Mahatma Gandi, Henry Ford, John Fitzgerald Kennedy i drugi. Istraživanja su pokazala da harizmatični lideri koriste referentnu i ekspertsku moć, čime pokušavaju da pridobiju druge u njihovom zauzimanju odgovarajuće vizije promena. O harizmatiskom liderstvu smo više objasnili u prethodnom poglavlju.

Individualizovano razmatranje, kao drugi faktor transformacionog liderstva obuhvata delegiranje aktivnosti na projektu što doprinosi razvoju sposobnosti svakog sledbenika, poklanjanje lične pažnje potrebama svakog od sledbenika i postupanje prema svakom sledbeniku kao pojedincu vrednom poštovanja.

Intelektualna stimulacija kao treći faktor transformacionog liderstva podrazumeva predstavljanje novih ideja radi stimulisanja sledbenika da razmotre stari način na koji izvršavaju zadatke, ohrabrivanje sledbenika da sagledaju problem sa različitih tačaka gledišta i podsticanje kreativnih rešenja sa ciljem savlađivanja prepreka koje su izgledale kao nepremostive.

⁹⁷ Stavrić B., Stamatović M. (2004), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

GLAVA IV

Istraživanje

U narednom istraživanju prikazaćemo, po našem mišljenju, najvažnije funkcije menadžmenta ljudskih resursa, regrutovanje i selekciju zaposlenih, kao i načine motivacije zaposlenih i neophodnost stvaranja uslova za razvoj njihove karijere. *Upitnik* na osnovu koga smo vršili istraživanje nalazi se na kraju ovog poglavlju u delu *Aneks*.

Istraživanje smo sproveli na uzorku od 16 kompanija, u periodu od 01.10. do 25.10.2013. godine. Među odabranim kompanijama, tri preduzeća su javne delatnosti, zdravstvena ustanova, dve banke, marketinška agencija, institut, osam preduzeća privatne delatnosti. Odgovore na pitanja dobijeni su od menadžera koji rade u sektoru za ljudske resurse u organizaciji. U istraživanju koje smo sproveli na prvo pitanje koje glasi: Koji se izvori regrutovanja koriste u Vašoj organizaciji odgovori su sledeći.



Kao što možemo da vidimo na slici, najviše odgovora se odnosilo na interne izvore regrutovanja. Time potvrđujemo jednu od posebnih hipoteza u radu da organizacije

najčešće koriste interne izvore regrutovanja. Prednosti u izboru internog regrutovanja je da zaposleni mogu da očekuju da napreduju i da im se prati rad i prema zaslugama prelaziti sa jednog radnog mesta na drugo.

Zatim slede eksterni izvori sa 33% putem oglašavanja i drugim eksternim metodama regrutovanja. Prednosti eksternog vida regrutovanja su omogućavanje zapošljavanja novih kadrova i što može biti osveženje i nova pozitivna energija u kompaniji. Novim kadrovima, međutim je potrebno vreme prilagođavanja i obuka na dato radno mesto. Smatramo da je poželjno da se mladi studenti upućuju na prakse tokom studiranja, kako bi ga po završetku studija sektor za ljudske resurse pripremio i obučio za rad u određenoj organizaciji.

I na kraju, 32% ispitanika, odgovorilo je da kao izvore regrutovanja koriste i interne i eksterne metode, prema potrebi i odgovarajućem radnom mestu. Smatramo da je poželjno kombinovati i interni i eksterni vid regrutovanja jer se tako prema prilikama za metode regrutovanje, mogu odabrati kvalifikovan kadar, koji će uspešno obavljati svoj posao.

Smatramo da je izbor vidova regrutovanja ozbiljan i odlučujući posao koju menadžeri ljudskih resursa obavljaju. Danas je konkurencija veoma jaka i sektor za ljudske resurse od mnogobrojnih prijavljenih kandidata mora odabrati određeni broj koje će primiti u radni odnos.

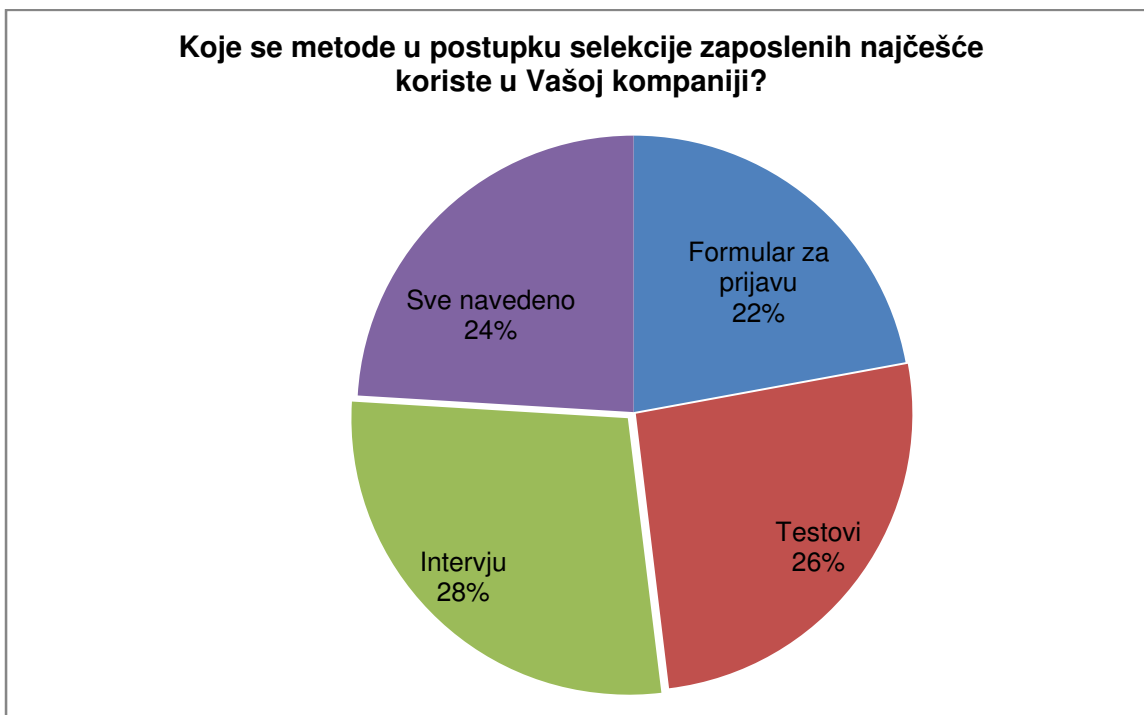
Sledi grafički prikaz odgovora na pitanje *Koje se metode regrutovanja najčešće koriste* odgovori su sledeći.



Kako možemo da vidimo na slici, najviše odgovora na pitanje vezano za metode regrutovanja je da se najviše koriste agencije za zapošljavanje, regrutovanje preko univerziteta, kroz prakse za vreme studiranja, kao i oglašavanje, zatim slede preporuke zaposlenih koje je karakteristično za velike kompanije koje imaju veliki broj zaposlenih, regrutovanje putem interneta. Smatramo da je to efikasan vid regrutovanja i koje je karakteristično za velike kompanije, jer kandidati na internet stranici date kompanije sami postavljaju svoju biografiju i preporuke i ako oni odgovaraju kriterijumima ili je otvoreno radno mesto, budu kontaktirani i pozvani na intervju nakon čega se vrši selekcija. Metodom regrutovanja putem interneta omogućava se još veća konkurencija na tržištu rada. U savremenim uslovima, konkurencija je veoma jaka i kandidati moraju da se suoče sa velikom konkurencijom i da poseduju što veće kvalifikacije koje će ih razlikovati od ostalih konkurenata.

Sledi odgovor da organizacije koriste sve navedene metode regrutovanja u zavisnosti od potrebe za određenim radnim mestom. Metode regrutovanja se biraju u zavisnosti od potreba i prilika koje se nude kompanijama. U zavisnosti od hitnosti zapošljavanja zaposlenih, organizuju se regrutacija i selekcija kandidata.

Na treće pitanje *Koje se metode u postupku selekcije zaposlenih najčešće koriste u Vašoj kompaniji*, na sledećoj strani prikazaćemo dobijene odgovore.



Sa grafikona možemo da vidimo da je najviše organizacija koriste intervju kao metode selekcije, kojima kompanije uz razgovor sa kandidatom može da se upozna sa kandidatom i uz upoznavanjem ličnosti, odluči da li su oni potencijalni kandidati koji odgovaraju određenom radnom mestu. Zatim slede testovi. Testovi mogu da pomognu u selekciji kandidata. Najčešće se rade testovi inteligencije, testovi opšte informisanosti ili znanje iz oblasti koje zaposleni moraju da znaju da bi radili određeni posao.

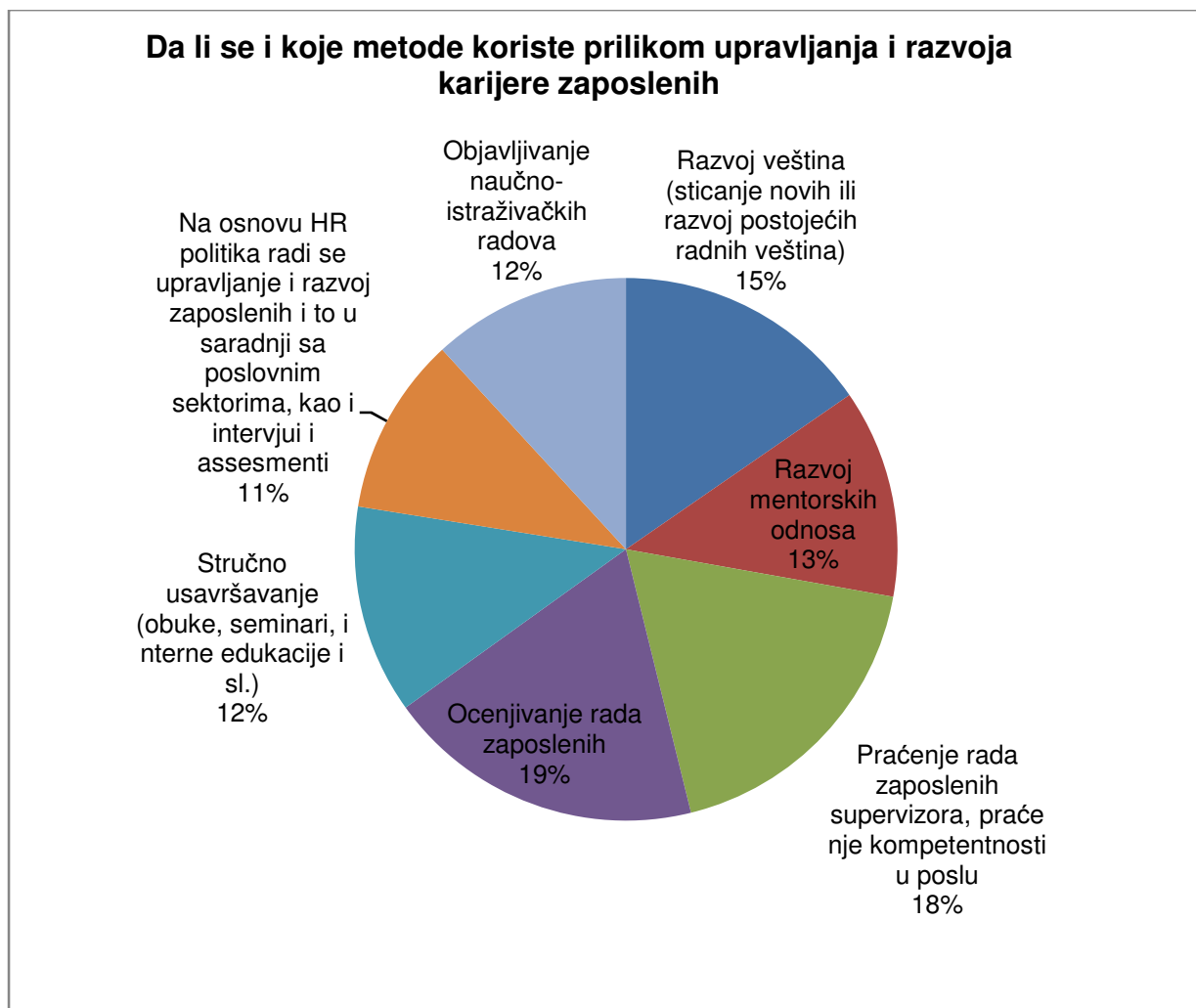
Iz grafikona možemo da vidimo da je i određeni broj ispitanika odgovorilo da za selekciju kandidata koriste sve navedene metode, znači i intervju, testove, formulare za prijavu. Kao što smo rekli, kompanije ih koriste zajedno kao proceduru, da bi odabrali odgovarajuće kandidate. Procedura selekcije započinje prijemom formulara za prijavu, nakon čega se rade testovi, a zatim se sa uspešnim kandidatima obavlja intervju, kao i provera biografije i preporuka. Kombinovanje navedenih metoda selekcije je veoma

poželjno, jer se od mnogobrojnih kandidata, putem testova i intervjua, može odabrati oni koji imaju najbolje rezultate.

Na postavljeno pitanje *Da li se i koje metode koriste prilikom upravljanja i razvoja karijere zaposlenih* najčešći odgovori su:

- ✚ Razvoj veština (sticanje novih ili razvoj postojećih radnih veština),
- ✚ Razvoj mentorskih odnosa,
- ✚ Praćenje rada zaposlenih supervizora, praćenje kompetentnosti u poslu,
- ✚ Ocenjivanje rada zaposlenih,
- ✚ Stručno usavršavanje (obuke, seminari, interne edukcije i sl.),
- ✚ Na osnovu HR politika radi se upravljanje i razvoj zaposlenih i to u saradnji sa poslovnim sektorima, kao i intervjui i *assesment*,
- ✚ Objavljivanje naučno-istraživačkih radova.

Na sledećoj strani prikazaćemo i grafički prikaz dobijenih rezultata.



Smatramo da je neophodno koristiti metode i razvoja karijere jer zaposlenima unose dinamiku, i veoma je važno da zaposleni, nakon određenog vremenskog perioda, budu nagrađivani određenim novim radnim mestom, a dotadašnje radno mesto se dodeljuje novim zaposlenima. Mladim i ljudima punim entuzijazma je u prirodi da se usavršavaju, da stalno odgovaraju na promene koje su neminovne.

Sa prikazanog grafikona možemo zaključiti da su najčešće metode u upravljanju i razvoju karijere zaposlenih: ocenjivanje zaposlenih, zatim praćenje rada zaposlenih supervizora, praćenje kompetentnosti u poslu, razvoj veština (sticanje novih ili razvoj postojećih radnih veština), razvoj mentorskih odnosa, objavljivanje naučno-istraživačkih radova i stručno usavršavanje (obuke, seminari, interne edukacije i sl.) i na osnovu HR

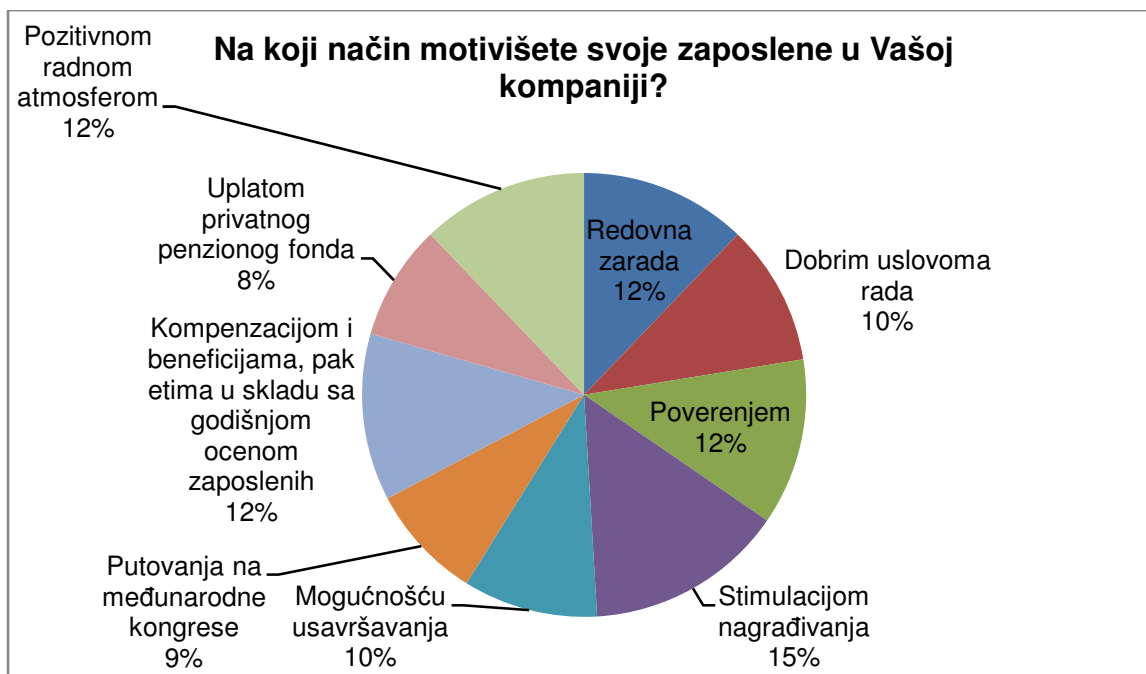
politika radi se upravljanje i razvoj zaposlenih i to u saradnji sa poslovnim sektorima, kao i intervju i assesmenti.

Smatramo i preporučujemo da je danas praćenje i konstantno usavršavanje, veoma efikasan metod. Time će zaposleni biti zadovoljni radnim mestom i želeće da ostanu u organizaciji.

Na postavljeno pitanje *Na koji način motivišete svoje zaposlene u Vašoj kompaniji*, menadžeri za ljudske resursa gde su sami upisivali odgovore, a odgovori izgledaju ovako:

- ✚ Redovana zarada,
- ✚ Dobrim uslovima rada,
- ✚ Poverenjem,
- ✚ Stimulacijom nagrađivanja,
- ✚ Mogućnošću usavršavanja,
- ✚ Putovanja na međunarodne kongrese,
- ✚ Kompenzacijom i beneficijama, paketima u skladu sa godišnjom ocenom zaposlenih,
- ✚ Uplatom privatnog penzionog fonda,
- ✚ Pozitivnom radnom atmosferom.

Na sledećoj stranici prikazaćemo odgovore grafikonom.



Motivacija je od velikog značaja u savremenim kompanijama, da bi pored svih ulaganja one i zadržale kvalitetne kadrove. Na pitanje *Na koji način motivišete svoje zaposlene u Vašoj kompaniji*, sa grafikona možemo videti sledeće odgovore: stimulacijom nagrađivanja sa 15% odgovora; zatim poverenjem, redovnom zaradom, kompenzacijom i beneficijama, paketima u skladu sa godišnjom ocenom zaposlenih i pozitivnom radnom atmosferom sa po 12% odgovora; mogućnošću usavršavanja i dobrim uslovima rada sa 10% odgovora; na odgovor mogućnošću usavršavanja vidimo 10%; zatim putovanja na međunarodne kongrese 9% i uplatom privatnog penzionog fonda sa 8% ispitanika.

U našoj zemlji, u savremenim uslovima, danas zaposleni sve više žele da se usavršavaju, nagrađuju, da im bude satisfakcija da odlaze na međunarodne kongrese i da u kompaniji vladaju pozitivni i zdravi međuljudski odnosi i zdrava konkurencija između zaposlenih. Motivacija i razvoj karijere zaposlenih omogućavaju zaposlenima dinamiku i napredovanje u karijeri, što zaposlenima omogućava zanimljivo radna mesta i veoma je dobro da zaposleni znaju da neko prati njihov rad i da im se uspesi mere i nagrađuju.

Zaključak

U ovom master radu nastojali smo da objasnimo temu rada, koja glasi *Uticao menadžmenta ljudskih resursa u postizanju održive konkurentne prednosti*.

Kvalitetni ljudski resursi predstavljaju najvažniji faktor uspešnog poslovanja kompanija. Njihova znanja, veštine, sposobnosti, kreativnost zaposlenih njihova otvorenost za permanentno obrazovanje su najvredniji za poslovni uspeh. Uspeh se postiže motivisanjem svojih zaposlenih da rade što uspešnije i povećaju svoj radni učinak. Danas, u kompanijama su najvažnije praćenje inovacija, kroz razne seminare, edukacije, kako bi kompanija išla u korak sa svetskim i vodećim kompanijama. Znanje je danas osnovni resurs i pravi izvor konkurentne prednosti. U osnovne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, koje ćemo pomenuti još jednom jesu planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija, obuka i razvoj zaposlenih, ocena performansi i nagrađivanje zaposlenih. Poslovni uspeh se ostvaruje efikasnim i efektivnim upravljanjem navedenim aktivnostima. Najvažniji zadatak menadžera koji radi u nekoj kompaniji je da primenjujući ove aktivnosti omogućiti zaposlenima sticanje novih znanja i veština ostvari povoljnu radnu atmosferu, adekvatan sistem nagrađivanja, poveća njihovo zadovoljstvo poslom i dr., odnosno da poveća njihovu efikasnost uzimajući u obzir ciljeve kompanije.

Dve najvažnije funkcije u menadžmentu ljudskih resursa usmerene na stvaranje održive konkurentne prednosti organizacije su regrutovanje i selekcija zaposlenih kao što glasi jedna od posebnih hipoteza. U radu smo razmotrili pojmove kao što su liderstvo, menadžment ljudskih resursa, konkurencija. Da bi menadžer ljudskih resursa uspešno obavljao poslove regrutovanja i zapošljavanja, on bi trebalo da poznaje navedene pojmove i da u skladu sa tim, uspešno obavlja svoj posao, kako ne bi došlo do neželjenih efekata u poslovanju.

Savremeni lider mora da bude sposoban da uspešno vodi kompaniju, radi postizanja konkurentne prednosti, opstanka na tržištu, kao i maksimizacije profita, kao jedne od najvažnije funkcije. On mora takođe da bude sposoban da vodi kompaniju u teškim,

kriznim momentima u kojima jedna država može da bude, kao što je bio slučaj u našoj zemlji.

Menadžmet ljudskih resursa ima važan zadatak u savremenom poslovanju, jer je izbor zaposlenih njena osnovna funkcija. Ulaganje u znanje zaposlenih ima veliki značaj, jer su oni ti od kojih zavise rezultati poslovanja kompanije. Vođstvo, odnosno liderstvo utiče na menadžment ljudskih resursa jer lider mora da vodi kompaniju i rukovodi zaposlenima u organizaciji.

Sticanje konkurentske prednosti je u savremenom poslovanju osnovni cilj. Veoma je važno imati lidera koji će znati da posluje efikasno i efektivno. Održiva konkurentska prednost se postiže ulaganjima, uspešnom poslovanju i sposobnih i inteligentnih lidera koji će voditi zdravu konkurenciju i isticati pozitivne vrednosti i dovesti do uspešnih rezultata.

U radu smo objasnili pojmove liderstva, funkcije menadžmenta ljudskih resursa i konkurencije i postizanje konkurentne prednosti, ali svi imaju međusoban uticaj i želeli smo da potvrdimo glavnu hipotezu da menadžment ljudskih resursa jedna od najvažnijih funkcija savremene organizacije i njena sposobnost da postigne održivu konkurentsku prednost.

Kompanija, kao i njen lider moraju razvijati pristup kontinuiranog unapređenja ponude i ispunjavanje novih zahteva tržišta pre konkurenata, upravljanje promenama kroz stvaranje znanja i vodeće koalicije u kompaniji, a sve u cilju postizanja i održanja konkurentske prednosti.

Da bi kompanija zadržala zaposlene koji efikasno i efektivno rade svoj posao, preporučuje se da upravljaju razvojem karijera zaposlenih, kao i da ih motivišu, kako bi što uspešnije obavljali svoje radne zadatke i želela da ostanu u organizaciji. Uloga razvoja zaposlenih kao načina motivacije je bitan, jer zaposleni žele posao u kome će trud i njihovo zalaganje biti praćeni, a isto tako nagrađivani za uspehe u radu. Zaposleni će tada želeći da ostanu u organizaciji, ostvarivaće maksimalne rezultate rada, a što će ujedno rezultirati u ostvarivanjima uspeha organizacije.

Uticaj liderstva na menadžment ljudskih resursa ima značaja na rad organizacije, jer menadžeri zaduženi za regrutovanje i selekciju kandidata, moraju da budu sposobni da pronalaze upravo lidere, koji će voditi poslovanje i ostvarivati uspehe, a organizaciju učiniti kvalitetnijom.

U poglavlju *Istraživanje*, putem primarnih izvora, uz pomoć upitnika sa pitanjima kojima smo želeli da istražimo savremene metode regrutovanja i selekcije zaposlenih u našoj zemlji, objasnili smo najvažnije metode regrutovanja i selekcije koje kompanije koriste u praksi. Izbor metode zavisi od veličine i vrste organizacije. U velikim kompanijama, gde radi nekoliko hiljada zaposlenih, postojanje sektora za ljudske resurse je neminovno. U ovom Istraživanju prikazali smo da organizacije najčešće koriste interne izvore regrutovanja, najčešće metode regrutovanja su putem agencija za zapošljavanje, putem univerziteta i oglašavanjem, među metodama selekcije zaposlenih najčešće se rade intervjui. Ne smemo da ne pomenemo razvoj karijere i motivacije, koji imaju veliki značaj za menadžment ljudskih resursa. Ove faze menadžmenta ljudskih resursa povoljno utiču na rad zaposlenih i organizacije i postizanje održive konkurentne prednosti u odnosu na druge organizacije.

Aneks: Upitnik

1. Koji se izvori regrutovanja koriste u Vašoj organizaciji?
 - a) Interni
 - b) Eksterni
 - c) I interni i eksterni.

2. Koje se metode regrutovanja kandidata za određeno radno mesto u Vašoj kompaniji najčešće koriste?
 - a) Oglašavanje,
 - b) Preporuke zaposlenih,
 - c) Regrutovanje preko agencija za zapošljavanje,
 - d) Regrutovanje preko univerziteta,
 - e) Sajmovi zapošljavanja,
 - f) Regrutovanje putem interneta,
 - g) Sve navedeno.

3. Koje se metode u postupku selekcije zaposlenih najčešće koriste u Vašoj kompaniji?
 - a) Formular za prijavu,
 - b) Testovi,
 - c) Intervju,
 - d) Sve navedeno.

4. Da li se i koje najčešće metode koriste prilikom upravljanja i razvoja karijere zaposlenih.

5. Na koji način motivišete svoje zaposlene u Vašoj kompaniji?

Literatura

1. Boljanović Đ.J., Pavić S. Ž.(2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
2. Boljanović Đorđević J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
4. Đokić B., Pavić Ž., (2012), *Istraživački metodi u poslovnim sistemima*, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Goleman D., Bojacis R., Maki E. (2008), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee, Novi Sad
6. Iveković D., (2006), *HR menadžment – pojmovnik*, Adizes, Novi Sad
7. Janićijević N.(2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd
8. Jovanović Božinov M., Kulić Ž.,(2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd
9. Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd
10. Micić R., Arsić Lj. (2010), *Upravljanje ljudskim resursima u organizacijama*, Ekonomski pregledi, 2/2010, str.27-40, Ekonomski fakultet Priština-Kosovska Mitrovica
11. Miljević I., M., (2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Pale
12. Miljević I., M., (2006), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Northouse G. P. (2008), *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd
14. Porter M.E. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad
15. Porter M.E., (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd
16. Radun V. (2008), *Konkurencija na nišanu Konkurentski inteligentni*, Hisperia edu, Beograd
17. Robbins P.S., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd
18. Stavrić B., Stamatović M., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

19. Tomašević V., (2010), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
21. Vemić Đurković J. (2007), *Menadžment ljudskih resursa: praktikum*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad
22. Vujić D. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti*, Prometej, Novi Sad

Internet strane:

23. <http://master.fon.rs>, preuzeto 25.04.2013. godine
24. <http://www.ekof.bg.ac.rs>, preuzeto 25.04.2013. godine, 24.08.2013. godine i 02.09.2013. godine
25. <http://www.emeraldinsight.com>, preuzeto 30.04.2013. godine
26. <http://www.its.edu.rs>, preuzeto 07.05.2013. godine
27. <http://www.singipedia.com>, preuzeto 07.05.2013. godine
28. <http://www.suettf.org>, preuzeto 27.04.2013. godine