UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za
poslediplomske studije

POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U KORPORATIVNOM POSLOVANJU NA PRIMERU KOMERCIJALNE BANKE

Mentor: **Kandidat:**

Prof. dr Zoran Jović **Dušan Čečović**

401487/2011

Beograd, 2012.

SADRŽAJ

UVOD 2
a. PREDMET ISTRAŽIVANJA 5
b. TEORIJSKA ZASNOVANOST LJUDSKIH RESURSA 5
c. CILJEVI ISTRAŽIVANJA 6
d. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA 7
e. METODE ISTRAŽIVANJA 7
f. STRUKTURA RADA 8
I)
1. MENADŽMENT 11
1.1 POJAM MENADŽMENTA 12
1.2. FAZE PROCESA MENADŽMENTA 16
II)
2. POJAM UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA (CILJEVI, AKTIVNOSTI I KARAKTERISTIKE ULJR) 20
3. LJUDSKI RESURSI U ORGANIZACIONOJ STRUKTURI PREDUZEĆA 25
4. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA 29
4.1.1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA (CILJEVI PLANIRANJA, PROCES, PONUDA I TRAŽNJA LJUDSKIH RESURSA) 29
4.1.2. ANALIZA POSLA 31
4.1.3 REGRUTOVANJE ZAPOSLENIH 34
4.1.4 SELEKCIJA KANDIDATA (INTERVJU, VRSTE INTERVJUA, SOCIJALIZACIJA I ORIJENTACIJA ZAPOSLENIH) 38
4.1.5 ZNAČAJ OBUKE I OBRAZOVANJA ZAPOSLENIH 42
4.1.6 UPRAVLJANJE KARIJEROM 47
4.1.7 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KAO DEO UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 54
4.1.8 NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH (MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE) 56
5. SAVREMENE TENDENCIJE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA 58
6. MENADŽERI I NJIHOVE VEŠTINE
MENADŽER VS. LIDER 60
III)
7. ZAKONSKI OKVIR UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 64
PRILOG 1 - FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I IZBOR KADROVA U SEKTORU ZA RAČUNOVODSTVO 66
PRILOG 2 - STRATEGIJA LJUDSKIH RESURSA NA PRIMERU KOMERCIJALNE BANKE 74
ZAKLJUČAK 94
LITERATURA 99

UVOD

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. Kao naučna disciplina menadžment ljudskih resursa, odnosno upravljanje kadrovima se razvija od početka prošlog veka, ali je naziv discipline prihvaćen osamdesetih godina XX veka. Predmet samog rada je teorijski prikaz savremenih tendencija u menadžmentu ljudskih resursa. Pristup radnoj snazi u organizacijama se menjao tokom vremena. U današnjim uslovima poslovanja, pored fizičkih resursa koji su potrebni i proizvodnim i uslužnim preduzećima, najznačajniji resurs preduzeća predstavljaju njegovi zaposleni. Samim tim, polazna tačka jeste objašnjenje kako se, u odnosu na ranije periode razvoja, strategijski pristupa upravljanju ljudskim resursima i kako se ta funkcija, odnosno podfunkcija menadžmenta, menja sa promenama, kako u samom preduzeću, tako i sa značajnim promenama u okruženju. Određena preduzeća su to vrlo dobro shvatila i na vreme su primetila tu činjenicu pa su počela da ulažu sve više sredstava u obuku i razvoj svojih zaposlenih. Ova preduzeća, može se reći, se vode devizom da je bolje zadržati postojećeg zaposlenog (koji naravno mora ispunjavati određene kriterijume za posao koji obavlja) i ulagati u razvoj njegovih veština i poboljšanje i konstantno usavršavanje njegovih znanja nego tražiti novog zaposlenog. Ulaganje u obuku i razvoj zaposlenih može biti za preduzeće veoma skupo, ali sa druge strane može doneti veoma velike koristi po pitanju rezultata poslovanja. Mnoga preduzeća danas ulažu sve više novca i vremena kako bi svojim zaposlenima omogućila razvoj veština i znanja, a sve u cilju poboljšanja rezultata njihovog rada, a samim tim i rezultata preduzeća. Sume novca koje preduzeća izdvajaju za ove svrhe su u konstantnom porastu, a ljudi u preduzećima, odnosno organizacijama se sve više posmatraju kao kapital (tzv. „ljudski kapital“) a sve manje kao običan resurs. Svaka organizacija prilikom donošenja odluke o usavršavanju i obuci svojih zaposlenih mora da identifikuje potrebu za dodatnim usavršavanjem. Na primer, kod prostijih poslova (kao što je rad na proizvodnoj liniji i konstantno ponavljanje jedne ili manjeg broja istih radnji) obuku zaposlenih je potrebno obaviti na samom radnom mestu. Kada identifikuje potrebe za dodatnom obukom preduzeće mora dobro da sagleda koji tip dodatne obuke mora da prođe zaposleni, koji zaposleni treba dodatno da se usavrše i zašto je to potrebno. Kako bi na pravi način identifikovalo potrebe za razvojem karijere određenih zaposlenih preduzeće mora da poseduje kvalitetne i ažurne baze podataka zaposlenih (podaci o zaposlenima, njihovoj stručnoj spremi, završenim školama i stečenim sertifikatima, radnom mestu na koje je raspoređen i slično). Sam fokus ovog rada treba da bude usmeren na ljudski kapital, kao i na njegov značaj za preduzeće. Zbog navedenog određeno istraživanje ljudskih resursa u određenoj kompaniji treba početi od samog procesa menadžmenta i njegove organizacione strukture, a zatim se fokusirati na

menadžment ljudskih resursa kao verovatno najznačajniji kapital preduzeća i istražiti i objasniti njegove aktivnosti i implikacije na određeno preduzeće. Samim tim cilj (posmatrano sa društvenog aspekta cilj je da rad treba da bude od praktične koristi i da pruži određene informacije i neka nova saznanja onima koji žele da se bave ovom zahtevnom i složenom oblašću, posmatrano sa naučno aspekta cilj rada je naučna deskripcija i analiza oblasti koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji) rada jeste objašnjenje značaja upravljanja ljudskim resursa u određenom preduzeću, kao i upravljanja njegovim pojedinačnim aktivnostima, kako bi se adekvatnim upravljanjem zadovoljili i ciljevi preduzeća i samih zaposlenih u njemu, a i preduzeće održalo korak u borbi sa konkurencijom i savremenim uslovima poslovanja u turbulentnom i nepredvidivom okruženju. Rad treba i da pokaže da je osnovni cilj ULJR poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način, kao i da je neophodno usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve uz istovremeno omogućavanje ostvarenja strategije i amortizovanje negativnih uticaja iz okruženja, pri čemu parcijalni ciljevi mogu da budu organizacioni (poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije), funkcionalni (nivo doprinosa ULJR i veličina organizacionog dela koji se time bavi mora biti u skladu sa potrebama organizacije, odnosno u funkciji ostvarenja ciljeva i realizacije strategije organizacije), društveni (da li društveni sistem vrednosti neformalno, odnosno država formalno, zakonima i propisima definiše i uređuje norme ponašanja u domenu radnih odnosa) i lični (koji podrazumevaju da je neophodno podržati i pomoći zaposlene u sticanju ugleda, postizanju ličnog uspeha i u napredovanju u karijeri, ako ostvarivanje tih ličnih ciljeva doprinosi ostvarenju ciljeva organizacije).

Pored identifikovanja potreba za obukom od strane preduzeća i sam zaposleni mora biti svestan koja dodatna znanja i veštine su mu potrebni da bi povereni posao obavljao što kvalitetnije i samim tim ne samo zadržao svoje radno mesto već i napredovao na radu. Zaposleni mora da shvati cilj obuke na koju se upućuje, jer u suprotnom rezultati mogu biti lošiji ili čak suprotni od očekivanih. To stvara nepotreban trošak za organizaciju i izostavlja očekivano poboljšanje performansi organizacije, kao i lošije rezultate zaposlenog od očekivanih. Dok je u svetu obučavanje i razvoj zaposlenih, odnosno njihove karijere, prisutan dugi niz godina, u Srbiji je ta oblast tek u povoju jer su preduzeća značaj razvoja karijere zaposlenih shvatila tek dolaskom stranih preduzeća i uvidom u njihovu praksu razvoja karijere zaposlenih. U cilju razvoja karijere zaposleni se upućuju na kurseve jezika, na seminare iz odgovarajuće oblasti u zemlji i inostranstvu, dodatno školovanje i slično. Budžeti domaćih firmi namenjeni razvoju zaposlenih su i dalje mali pa one moraju biti veoma pažljive prilikom izbora zaposlenih u čiju karijeru će ulagati kao i na koje dodatne obuke će ih upućivati. Razvoj karijere treba posmatrati kao deo razvoja ličnosti u potpunosti. Zaposleni se usavršavanjem i obukom u raznim oblastima razvija ne samo profesionalno, već gradi i svoju celokupnu ličnost. Primarni cilj razvoja karijere jeste ostvarivanje potreba organizacije i pojedinca na poslu. Razvojem karijere zaposleni ne samo da ostvaruje ličnu dobit i lične ciljeve u vezi posla koji obavlja već donosi određeni koristi

i organizaciji u kojoj radi, kao što su na primer jačanje imidža organizacije, jačanje posvećenosti i smanjenje fluktuacije zaposlenih, povećava atraktivnost organizacije na tržištu rada, povećava procenat angažovanosti ljudskih resursa i slično.

Značaj i aktuelnost rada koji se bavi ovom temom proizilazi iz činjenice da je ova oblast već duži vremenski period u samom centru složenih organizacionih sistema, a posebno u uslovima neizvesnosti i velikih finansijskih problema izazvanih svetskom ekonomskom krizom, ali i iz činjenice da postoji sve veći svakodnevni uticaj menadžmenta ljudskih resursa na donošenje veoma značajnih odluka u organizaciji. Sam rad treba da naznači značaj ljudskih resursa, odnosno ljudskog kapitala za određeno preduzeće kao i proces organizovanja ljudskih resursa u preduzeću, uključujući sve njegove aktivnosti. Uzevši u obzir navedeno predmet istraživanja u radu treba da budu ljudski resursi, odnosno „ljudski kapital“ kao značajan faktor kompetentnosti preduzeća, kao i sve aktivnosti koje preduzeće preduzima kako bi svoje ljudske resurse učinila što korisnijim za ostvarenje svojih ciljeva. Ljudski resursi su predmet istraživanja nauke o menadžmentu čitav vek, ali savremene tendencije u preduzećima i njegovom okruženju (kao što su globalizacija, internet revolucija, opšte usporavanje privrednog rasta, zakonodavstvo, promene karakteristika radne snage) zahtevaju da se ovoj oblasti posvećuje sve veća pažnja, da se samim tim povećavaju troškovi namenjeni ljudskim resursima, da se upravljanju ljudskim resursima pristupa strategijski i slično. Takođe, prikaz savremenog upravljanja ljudskim resursima treba da dokaže da li su u preduzećima, u zavisnosti od njihove veličine, neophodne određene aktivnosti koje kao rezultat imaju raznovrsne planove i programe, kao što su na primer plan ljudskih resursa, opis i specifikacija posla, planiranje i načini selekcije kandidata, programi obuke i razvoja zaposlenih, programi upravljanja karijerom i slično. Kako bi rad odgovorio na navedena, ali i mnogobrojna druga pitanja u vezi ljudskih resursa njegova struktura je uređena tako da u prvom delu objasni sam proces menadžmenta i njegove ciljeve, kao i osnovne faze procesa menadžmenta u određenom preduzeću. Drugi deo rada je posvećen ljudskim reursima, počevši od definisanja pojma ljudskih resursa, definisanja mesta ljudskih resursa u organizaciji preduzeća, navođenja i objašnjavanja pojedinačnih aktivnosti ljudskih resursa kao i raznih metoda i programa koji se sprovode tokom u aktivnostima, do objašnjavanja upravljanja ljudskim resursima pod uticajem novih faktora u savremenim uslovima poslovanja i, na kraju, objašnjenja uloge menadžera kao i veština koje je neophodno da poseduje, kao i osvrta na razlike koje postoje u praksi između pojmova menadžer i lider. Treći deo rada daje osvrt na zakonodavstvo koje uređuje oblast ljudskih resursa, kao i na sindikalno organizovanje zaposlenih i pojam kolektivnog pregovaranja.

a. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog istraživanja o ljudskim resursima organizacije jeste teorijski prikaz savremenih tendencija u menadžmentu ljudskih resursa, kao i osnovnih aktivnosti koje se u okviru njega obavljaju. Istraživanje se bavi ljudskim resursima kao kapitalom koji treba da obezbedi povećanje profitabilnosti i konkurentnosti kompanije tako što na strategijski način upravlja ljudskim resursima, njihovim znanjem vrednostima i kompentencijama. Polazi se od činjenice da promene koje se dešavaju u organizaciji savremenog preduzeća, a koje su uzrokovane promenama u njegovom okruženju, dovode do potrebe da se u menadžmentu ljudskih resursa naprave krupni pomaci, odnosno da se menadžment ljudskih resursa osavremeni i prilagodi novonastaloj situaciji. U tom smislu, kroz rad treba prikazati koliko pažnje je potrebno da se u cilju povećanja konkurentnosti i opstanka u turbulentnim uslovima poslovanja pristupi najosetljivijem i najvrednijem resursu, primenjujući najsavremenije metode privlačenja, negovanja i zadržavanja zaposlenih.

b. TEORIJSKA ZASNOVANOST LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa je noviji naziv discipline koji je, pod jakim uticajem prvenstveno američke američke literature, prihvaćen početkom osamdesetih godina XX veka. Dotadašnji naziv discipline bio je *Personalni menadžment*, a promena naziva je suštinski označila i kvalitativno novu fazu u razvoju discipline jer se fokus sa kontrole troškova rada na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji i davanje strateškog značaja i uloge upravljanja tim resursima u organizaciji. Nastanak menadžmenta ljudskih resursa (personalnog menadžmenta) se vezuje za početak XX veka i I svetskog rata. Nastanak profesije pratilo je i interesovanje američkih naučnika pa se tokom 1920-ih godina u literaturi pojavljuje veliki broj radova čiji su autori slično kao kod škole naučnog upravljanja bili praktičari. Već tada su postali prepoznatljiva škola naučne misli i sve do 1935. godine postojala je tesna veza između nauke i prakse, kada dolazi do slabljenja fokusa na personalni menadžmenta, a raste značaj finansijskih odnosa, zbog čega je došlo do razmimoilaženja teorije i prakse. 1935. godine menadžment ljudskih resursa postaje prepoznatljiva naučna disciplina.

Tokom svog razvoja naučna oblast menadžmenta ljudskih resursa je pretendovala da stvori izrazito fragmentiranu oblast izučavanja, a to je posledica činjenice da se tokom razvoja

naučne oblasti menjao i sam fokus istraživanja: od pojedinačnih aktivnosti (regrutovanje, selekcija, nagrađivanje, trening, ocenjivanje) ka strategijskom shvatanju potrebe povezivanja upravljanja ljudskim resursima i poslovne strategije preduzeća. Sve do 1980-ih godina primaran fokus je bio na pojedinačnim aktivnostima ljudskih resursa. Međutim, trendovi u okruženju nametnuli su nove perspektive u istraživanju: strategijsku perspektivu, političku perspektivu, perspektivu ekonomske korisnosti i internacionalnu perspektivu. Među njima posebnu pažnju značajnog dela stručne javnosti pridobila su dva pristupa: strategijski i internacionalni pristup.

Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina ima nekoliko važnih karakteristika:[1]

- Pragmatičnost, budući da je inicijalno nastala kao profesija i ostala u čvrstoj vezi sa praksom;
- Multidisciplinarnost, budući da je izrasla iz drugih disciplina kao što su: naučno upravljanje, industrijska psihologija, industrijski odnosi, socijalna psihologija, organizaciono ponašanje i slično, koje su na njen razvoj izvršile najveći uticaj;
- Nepostojanje integrativne teorije ili jedinstvenog konceptualnog okvira što je rezultat pragmatičnog neteorijskog koncepta discipline, fokusa na pojedinačne aktivnosti i snažnog oslanjanja na druge naučne discipline.

c. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Ovaj rad ima za cilj da pokaže potrebu i interes za izučavanjem veoma složene oblasti kao što je savremeni menadžment ljudskih resursa. Takođe, cilj je i da se kroz savremeni pristup upravljanju ljudskim resursima ukaže na neophodnost primene najmodernijih metoda za privlačenje, negovanje, a posebno zadržavanje najboljih ključnih resursa u cilju povećanja produktivnosti, profitabilnosti i konkurentnosti preduzeća.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza oblasti koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji.

Društveni cilj jeste da rad bude od praktične koristi, odnosno da da informacije i nova saznanja svima onima koji žele da se bave ovako zahtevnom i složenom oblasti kao što je menadžment ljudskih resursa.

[1] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B. , *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

d. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Osnovna hipoteza istraživanja – savremeni menadžment ljudskih resursa je nov, izazovan i aktuelan koncept upravljanja ljudskim resursima kojim preduzeće ostvaruje svoje strateške ciljeve, uz istovremeno vrednovanje ljudi, kao svog najvrednijeg resursa.

Posebne hipoteze su:

- U meri u kojoj menadžment ljudskih resursa, obavljajući svoje osnovne aktivnosti, s posebnom pažnjom pristupa odabiru zaposlenih, u toj meri će zaposleni biti više motivisani i spremni da svojim angažovanjem doprinesu ostvarivanju ciljeva preduzeća;
- Budućnost će od manedžmenta ljudskih resursa zahtevati fleksibilnost organizacije rada i radnog mesta, kao i aktivan pristup ljudskim resursima, razvojem individualnih sposobnosti zaposlenih, sa akcentom na upravljanje znanjem;
- Preduzeće koje vrednuje ljudske resurse kao svoj ključni resurs ispunjava osnovni preduslov za dalji razvoj, veću profitabilnost i konkurentnost i u tom smislu primenjuje najsavremenije metode privlačenja, negovanja i zadržavanja zaposlenih;
- Komercijalna banka AD Beograd primenjuje savremene metode upravljanja ljudskim resursima kako bi povećala produktivnost svojih zaposlenih, povećala lojalnost zaposlenih i njihovo zadovoljstvo radom u banci i tako smanjila fluktuaciju zaposlenih;
- Komercijalna banka AD Beograd mora da regrutuje i selektira talentovane kadrove da bi bila efikasna;

e. METODE ISTRAŽIVANJA

Prema savremenim teorijsko-empirijskim iskustvima u procesu istraživanja koriste se raznovrsne metode. Prema kriterijumu osnovnosti i opštosti postoje:[2]

- Osnovne metode - su sastavni deo svakog logičnog mišljenja i u osnovi su svih metoda naučnog rada. Njihova osnovnost čini ih opštim;

[2] Miljević M., *„Metodologija naučnog rada“*, Pale, 2007. godina

- Opšte – samim tim što su osnovne metode u osnovi svakog logičkog mišljenja, svakog oblika smislenog mišljenja i saznanja, uključujući i naučno, one su i opšte metode naučnog rada.

Uzimajući u obzir specifičnost i složenost predmeta istraživanja u radu su korišćene različite metode sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki zahtevi: opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost. U dokazivanju hipoteza u radu su korišćene analitičke i sintetičke metode i to posebno: metoda analize (analiza je rastavljanje predmeta istraživanja na njegove sastavne delove, odnosno na činioce strukture, funkcija, veza i odnosa na određenom prostoru u određenom vremenu), metoda specijalizacije (u osnovi specijalizacije , kao analitičke osnovne metode, su postupci analize odnosno saznavanja posebnog i pojedinačnog u opštem, pri čemu je opšte shvaćeno kao celina sastavljena od delova koji su svi međusobno povezani izvesnim zajedničkim svojstvima, ali su među njima zadržane evidentne razlike na osnovu kojih se može identifikovati njihova posebnost u određenom poretku), deduktivna metoda (dedukcijom se analitički misaono – logički iz premisa – već fprmiranih zaključaka po utvrđenoj proceduri izvode novi zaključci), sinteza (predstavlja shvatanje , odnosno saznanje složenih celina preko njihovih pojedinačnih i posebnih delova, njihovim spajanjem u razne moguće odnose i veze) i indukcija (prema formalno-logičnom shvatanju indukcija se svodi na njenu formalno-misaonu stranu i određuje se kao izvođenje opšteg stava iz više posebnih stavova, odnosno predstavlja misaono-logički sadržaj zaključivanja od pojedinačnog i posebnog na opšte). Od opštenaučnih metoda posebno je korišćena hipotetičko-deduktivna metoda.

U prikupljanju podataka korišćene su sledeće metode i tehnike: analiza sadržaja dokumenata i posmatranje dokumenata, i to kako primarne tako i sekundarne građe već izvršenih istraživanja.

f. STRUKTURA RADA (ANALIZA SADRŽAJA RADA)

Struktura rada prikazana je na sledeći način:

- UVOD – u uvodu je iznet predmet i polazište istraživanja, ukazano je na njegov značaj i aktuelnost, ustanovljen je opšti kao posebni ciljevi istraživanja, postavljene su opšte i posebne hipoteze, iznete su metode istraživanja i opisana je struktura rada;
- MENADŽMENT – u ovom delu rada dat je osvrt na pojam menadžmenta uopšteno gledano, izneti su ciljevi menadžmenta preduzeća, objašnjen je pojam strategije, a dat je i kratak opis pojedinačnih funkcija menadžmenta preduzeća;

- POJAM UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA – u ovom delu rada definisan je pojam upravljanja ljudskim resursima, ukratko su objašnjene osnovne karakteristike upravljanja ljudskim resursima, navedeni su i objašnjeni ciljevi upravljanja ljudskim resursima, nabrojane i ukratko objašnjene aktivnosti ULJR, ali i dati modeli koji ukazuju na kompatibilnost organizacione i strategije ljudskih resursa u preduzeću;
- LJUDSKI RESURSI U ORGANIZACIONOJ STRUKTURI PREDUZEĆA – u ovom delu rada je dat poseban osvrt na položaj funkcije ljudskih resursa u preduzeću, a samim tim i na položaj zaposlenih u ljudskim resursima. Poseban osvrt je dat ne međuzavisnost veličine preduzeća i razvijenosti ljudskih resursa;
- AKTIVNOSTI LJUDSKIH RESURSA – u ovom delu rada su nabrojane i detaljno objašnjene aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u preduzeću, od planiranja, preko regrutovanja i selekcije zaposlenih, obuke i razvoja zaposlenih kao i značaja te aktivnosti kako za preduzeće tako i za zaposlene, upravljanja karijerom zaposlenih, motivacije zaposlenih i nagrađivanja zaposlenih, uključujući i navođenje i objašnjenje najčešće korišćenih tehnika koja se koristi pri sprovošenju svake od aktivnosti;
- SAVREMENE TENDENCIJE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA – u ovom delu rada poseban osvrt dat je na promene u okruženju preduzeća koje utiču na samo preduzeće, njegovu konkurentnost i profitabilnost, ali samim tim i na menadžment ljudskih resursa i izazove koji se nameću ljudskim resursima u budućnosti;
- MENADŽERI I NJIHOVE VEŠTINE – u ovom delu rada objašnjen je pojam menadžera, njegova uloga u ljudskim resursima, zadaci, odgovornosti i slično. Takođe dat je osvrt i na razliku između menadžera i lidera.
- ZAKONSKI OKVIR UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA – ovaj deo posvećen je zakonskom okviru u kom deluje menadžment ljudskih resursa, dat je osvrt na Zakon o radu, kao i na sindikalno organizovanje zaposlenih i kolektivno pregovaranje;
- PRILOG 1 – daje osvrt na finansijsko izveštavanje preduzeća, kao i na zapošljavanje kadrova u sektoru računovodstva preduzeća;
- PRILOG 2 – daje osvrt na primenu strategije ljudskih reursa u Komercijalnoj banci AD Beograd;
- ZAKLJUČAK – U zaključku rada je dat osvrt na sam rad kao i na njegovu strukturu, ukazano je na pojedine primere u upravljanju ljudskim resursima i dokazane su prethodno postavljene hipoteze;
- LITERATURA – dat je spisak autora čija je literatura korišćena u radu, kao i internet izvori i časopisi.

PRVI DEO

1. MENADŽMENT

Menadžment kao pojam predstavlja socijalnu tehnologiju, odnosno način da se određena zamisao ostvari pomoću drugih. Menadžment je disciplina koja se može primeniti na različite organizacije, a disciplina koja se bavi upravljanjem preduzećem i donošenjem odluka o njegovom poslovanju naziva se poslovni menadžment ili menadžment preduzeća, tj. korporativni menadžment. Osnovne faze procesa menadžmenta su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola, mada se u faze mogu svrstati i predviđanje i odlučivanje.

Menadžment preduzeća treba da poveća vitalitet preduzeća, odnosno da omogući preživljavanje i prosperitet preduzeća kao organizacije sa specifičnim ciljevima. Povećanje vitaliteta znači da menadžment treba da omogući povećanje preduzetne moći preduzeća, odnosno da omogući rast sposobnosti stvaranja prinosa na bazi uspešne primene inovacija. Menadžment je prošao kroz tri etape razvoja do danas. To su: *era masovne proizvodnje* – koja je otpočela sa industrijskom revolucijom i završila se početkom šezdesetih godina prošlog veka i predstavlja menadžment eru sa najdužim trajanjem. Glavni efekti ove ere su industrijalizacija, nezabeležen rast produktivnosti do tada i rast standarda stanovništva; *era masovnog marketinga* – ova era dolazi posle ere masovne proizvodnje i završava se u prvim poslednje decenije prošlog veka. Karakterističan je postepen razvoj a revolucionarne promene se dešavaju na planu odnosa sa kupcima. Posledice su rapidna diversifikacija, hiperkonkurencija i globalizacija i *informatička era*, kao poslednja faza u razvoju menadžmenta je otpočela krajem prošlog veka, zbog ogromnih promena u tehnologiji.

1.1. POJAM MENADŽMENTA

Preduzeće predstavlja je jednu od najbitnijih organizacija moderne civilizacije. Predstavlja organizaciju ljudi i sredstava koji su integrisani zajedničkim ciljevima. Preduzećem upravlja njegov menadžment i predstavlja disciplinu upravljanja preduzećem. Osnivači preduzeća su preduzetnici, odnosno ljudi sa određenom biznis idejom, a preduzeće predstavlja materijalizaciju njihovog preduzetništva. Glavne osobine preduzetnika su[3]:

- Inovativnost – preduzetnici su kreatori i nosioci inovacija, koje se zatim kroz proces prihvatanja inovacije šire kroz privredu i društvo u celini i

- Sklonost ka riziku – preduzetnik je sklon ka riziku jer je spreman da svoja sredstva uloži u proizvodnju proizvoda ili pružanje usluge od kojih dobit nije unapred zagarantovana. Da nema ove osobine preduzetnika retko ko bi se upuštao u osnivanje novih preduzeća i proizvodnju/pružanje novih proizvoda/usluga. Time bi zastao i proces inoviranja i progres društva u celini.

Preduzetnici, vođeni određenom vizijom za definisanu misiju, pomeraju granice progresa ne samo svog preduzeća već i društva u celini. Rizik za njihove poslovne poduhvate snose i finansijeri, a među njih spadaju investitori, koji ulažu svoja slobodna sredstva i postaju vlasnici preduzeća zajedno sa preduzetnicima i kreditori, koji ne učestvuju u upravljanju jer im se pozajmljena sredstva vraćaju. Način korišćenja inovacije predstavlja biznis model koji se bazira na kombinovanju različitih resursa, pre svega ljudi sa određenim znanjima. Kako bi se ostvarili definisani ciljevi preduzećem se, kao skupom ljudi, aktivnosti i procesa, mora upravljati, a s obzirom da menadžeri imaju odgovornost izvedenu iz autoriteta i kompetencije, ali i nadležnost da primenjuju odgovornost . primarna odgovornost menadžera je planiranje, odnosno sagledavanje budućih posledica današnjih odluka. Takođe su odgovorni i za izgradnju organizacije, održavanje odnosa sa strateškim partnerima, protokolarne potrebe i održavanje uloge *stand-by* organa za krizne situacije.

Da bi **menadžment preduzeća** obezbedio prosperitet preduzeća primenom i širenjem inovacije neophodno je razumeti:

a) Suštinu menadžmenta i

b) Ciljeve menadžmenta.

[3] Đuričin D., Janošević S.; *„Menadžment i strategija“;* Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu; 2007. godina

Suština menadžmenta je da uspe da izbegne preranu smrt preduzeća. Do nestanka određene organizacije može doći usled izrazito nepovoljnog uticaja okruženja ili usled izrazito lošeg menadžmenta. Ukoliko menadžment preduzeća reaguje nakon što se promene i turbulencije u okruženju dese ima veoma malo prostora da organizaciju izvuče iz skoro sigurne propasti. Međutim, uspešan menadžment deluje proaktivno, anticipira probleme i izazove okruženja i priprema se za njihovo blagovremeno rešavanje i spašavanje organizacije od nestanka. Da bi preduzeće reagovalo proaktivno nije dovoljno samo dobro planiranje budućnosti, već i kreiranje organizacione strukture, koja predstavlja svojstvenu infrastrukturu za sprovođenje menadžerskih odluka. Glavni cilj menadžmenta preduzeća, odnosno top-menadžmenta, jeste da usmerava organizaciju ka ostvarivanju njenih maksimalnih mogućnosti. Tačka maksimalnih mogućnosti se može predstaviti kao tačka preseka krive kontrolabilnosti i krive fleksibilnosti. Kriva fleksibilnosti pokazuje sposobnost organizacije da brzo, i što je još važnije, sa minimumom troškova izbegne pretnje iz okruženja i iskoristi šanse koje mu to okruženje pruža.



Slika 1[4]: Suština menadžmenta

Druga varijabla koja je značajna za suštinu menadžmenta jeste kontrolabilnost. Upravo na preseku krivih fleksibilnosti i kontrolabilnosti može se reći da je organizacija u top formi (Slika 1) i da tada ostvaruje najbolje rezultate. Kontrolabilnost se može povećati analizom i predviđanjem okruženja, promenom strategije, prestrukturiranjem i primenom nove tehnologije. Takođe, bitna komponenta odnosa fleksibilnosti i kontrolabilnosti organizacije jeste diversifikacija, odnosno uvođenje novih proizvoda u proizvodni program, čime se povećava fleksibilnost organizacije. Objašnjenje ove pojave je jednostavno i svodi se na životni ciklus proizvoda.

[4] Đuričin D., Janošević S.; *„Menadžment i strategija“;* Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu; 2007. godina

Što se tiče cilja menadžmenta, za njega se može reći da predstavlja napore zarad ostvarenja željenog stanja ili nivoa aktivnosti, odnosno postizanja određenog cilja, koje dovodi do zadovoljenja interesa brojnih interesnih grupa. Ultimativni tim preduzeća, samim tim i glavni cilj njegovog menadžmenta, maksimiranje njegove vrednosti. Ta vrednost se odražava kroz cenu akcija, koje predstavljaju merilo performansi preduzeća. Pored maksimizacije cene akcija menadžeri korporacija su usmereni i na praćenje drugih pokazatelja poslovanja: *računovodstveni pokazatelji* – na primer rast ukupnog prihoda i prinosa na ulaganja; *strategijski pokazatelji* – na primer smanjenje troškova, vođstvo u stepenu dodate vrednosti i rast tržišnog učešća i *situacioni pokazatelji* – na primer pokazatelji koji pokrivaju odnos preduzeća i okruženja (na primer sistem nagrađivanja, poštovanje ekoloških standarda i razvoj zaposlenih).

Strategija predstavlja jednu od odluka u procesu strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment se zato može shvatiti kao proces u čijem središtu se nalazi strategija, odnosno njeno formulisanje, vrednovanje i implementacija. Strategija predstavlja skup aktivnosti koje treba preduzeti da bi preduzeće ostvarilo postavljene ciljeve. Postoje brojne definicije strategije, od kojih će biti navedene samo neke[5]:

- „Kontinuelno uvođenje ideje vodilje za donošenje odluka u promenljivim uslovima“ (*Von Moltke)*
- „Model za akcije i odluke“ (*Mintzberg i McHugh*)
- „Način da se ostvare ciljevi organizacije“ (*Hatten*)
- „Bazičan način ostvarivanja ciljeva organizacije“ (*Milisavljević*) i druge.

Iz navedenih definicija se može zaključiti da strategija ima nekoliko značenja: strategija je plan za ostvarivanje ciljeva organizacije, strategija je odgovor na ponašanje protivnika, strategija je skup aktivnosti sa vremenskim planom, strategija polazi od načina na koji se preduzeće pozicionira u odnosu na konkurente i strategija je perspektiva u smislu načina na koji stratezi vide preduzeće u odnosu na respektabilne konkurente. Strategijski menadžment predstavlja disciplinu čiji je zadatak formulisanje, vrednovanje i implementacija strategije. Strategija predstavlja način da preduzeće ostvari konkurentsku prednost, uzimajući u obzir okruženje i relativnu poziciju u odnosu na konkurente , koja treba da mu omogući zdrav i održiv rast i razvoj. U realizaciji strategije dominiraju informacije i znanje kao nematerijalni resursi, dok je značaj materijalnih i finansijskih resursa opao.

[5] Đuričin D., Janošević S.; *„Menadžment i strategija“;* Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu; 2007. godina

Poslovnu strategiju možemo definisati kao ideju vodilju radi ostvarenja jedinstvene pozicije, odnosno konkurentske prednosti, na određenom tržišnom segmentu. Njena suština jeste da obezbedi trajnu konkurentsku prednost. Međutim prema podatku iz članka časopisa *Fortune* se pojavio podatak da se manje od 10% formulisanih strategija uspešno implementira.



Slika 2: Donošenje strategije

1.2. FAZE PROCESA MENADŽMENTA

Menadžment predstavlja posledicu života ljudi u zajednici. Zato konstatacija da je menadžment star koliko i ljudska civilizacija nije sasvim netačna. Kao posledica menadžmenta nastajale su organizacije ljudi, od države, preko vojske, crkve, univerziteta, pozorišta, sportskih klubova i brojnih drugih. S obzirom da su organizacije, usled uticaja okruženja, podložne dezorganizaciji i nestajanju, jedan od osnovnih zadataka menadžmenta organizacije je da dovede do rasta stepena organizovanosti ljudi i na taj način omogući određenoj organizaciji da izdrži i opstane pod uticajem negativnih tendencija iz okruženja i promena koje se svakodnevno nameću. Na te negativne uticaje organizacije, bilo profitne ili neprofitne, moraju biti spremne kako bi opstale, rasle i zdravo se razvijale, a naravno pri tome i ispunjavale svoje osnovne ciljeve. Dobar menadžment proizvodi vitalne organizacije, loš menadžment omogućava samodestrukciju.

Moderni menadžment preduzeća karakteriše delegiranje autoriteta sa viši na niže nivoe u organizacionoj strukturi. Takođe, ovo delegiranje autoriteta predstavlja svojevsrstan vid komuniciranja kako između menadžera, tako i između menadžera i podređenih. Menadžment ima 4 osnovne faze:

- Planiranje – podrazumeva da menadžeri razmišljaju o ciljevima i određenim aktivnostima koji će doprineti njihovoj realizaciji unapred.

- Organizovanje – kao što je već ranije pomenuto, organizacije predstavljaju infrastrukturu za sprovođenje menadžerskih odluka i zato spadaju u veoma važnu aktivnost menadžmenta. Bez adekvatne organizacije ni najispravnija odluka ne može da se sprovede kako je isplanirano. Ova faza podrazumeva da menadžeri koordiniraju ljudske i materijalne resurse organizacije kako bi ostvarili postavljene ciljeve, pri čemu se podrazumeva da efektivnostt jedne organizacije zavisi od njene sposobnosti korišćenja resursa.

- Vođenja – označava način na koji menadžeri usmeravaku i utiču na podređene članove organizacije, a njegove pretpostavke moraju biti komuniciranje i uspostavljanje atmosfere poverenja kod podređenih članova.

- Kontrola – kao aktivnost kontrola služi da identifikuje devijacije koje su nastale u odnosu na ono što je planirano. Ona menadžerima daje sigurnost da organizacija ide u prema definisanom cilju, a uočene devijacije se otklanjaju korektivnim akcijama.

Pored ovih osnovnih aktivnosti menadžment proces obuhvata i predviđanje i odlučivanje. *Predviđanje* je aktivnost koja se koisti kako bi se predviđanjem budućnosti sagledao njen uticaj na sadašnjost. Predviđanje, pre svega, doprinosi boljem razumevanju okruženja u kojem organizacija posluje i ukazuje na mogući razvoj događaja. Faktori iz okruženja, direktno ili indirektno, negativno ili pozitivno utiču na poslovanje organizacije. Povoljno okruženje karakteriše: stabilnost, brojnost šansi, rast trišta, značajne ulazne barijere, male izlazne barijere, mali intenzitet konkurencije u grani, slaba pregovaračka pozicija i dobavljača i kupaca, kao i male mogućnosti suspstitucije proizvoda. Međutim, pored mirnog, stabilnog i predvidivog okruženja koje ima napred nabrojane karakteristike ono može biti veoma neprijateljski nastrojeno prema organizaciji, a to se dešava kada je okruženje nepredvidivo i kompleksno. Tada nijedna organizacija, bilo profitna, bilo neprofitna, ne može sa sigurnošću utvrditi dalje ponašanje okruženja i njegov uticaj na organizaciju. Ukoliko je okruženje stabilno i predvidivo predviđanje kao aktivnost nema veliki značaj. Drugim rečima, predviđanje kao aktivnost je od izuzetnog značaja u nestabilnim i nepredvidivim okruženjima i nema dobrog planiranja bez dobro obavljene aktivnosti predviđanja. Organizacija predviđa uticaj okruženja na njenu aktivnost tako što prvo sagledava prirodu tog okruženja (uključujući sagledavanje okruženja sa stanovišta njegove stabilnosti, dinamičnosti i kompleksnosti promena), zatim ispituje uticaj okruženja na funkcionisanje organizacije (gde se sagledava uticaj različitih varijabli kao što su političke, ekonomske, socijalne i tehnološke). Kada sagleda prirodu okruženja i njegov uticaj sopstveno funkcionisanje organizacija analizira svoje značajne konkurentske snage (što podrazumeva sagledavanje već pomenutih barijera ulaska i izlaska, intenzitet konkurencije, supstitute, pregovaračku moć raznih interesnih grupa i slično) i kada utvrdi konkurentske snage organizacija sagledava svoju poziciju u okruženju, odnosno u okviru grane i utvrđuje da li je rentabilnost ispod ili iznad proseka. Posle svih navedenih analiza organizacija utvrđuje šanse i pretnje iz okruženja, kao i interne snage i slabosti (SWOT analiza). SWOT analiza predstavlja matricu koja preduzeću daje informacije o okruženju i pomaže mu da donese odluke kako da sopstvene prednosti iskoristi za šanse koje postoje u okruženju, koje će mu pomoći da izbegne opasnosti koje prete iz neposrednog okruženja i da uradi određene radnje koje će interne slabosti pretvoriti u šanse. Predviđanje u menadžmentu se deli na tržišno, koje sagledava potencijal određenog tržišta i predviđa moguću prodaju na njemu, i tehnološko, koje treba da na vreme predvidi tehnološke promene i da adekvatne informacija. Takođe, fazu menadžmenta predstavlja *odlučivanje*. Odlučivanje predstavlja osnovni posao menadžera u preduzeću ili bilo kojoj drugoj organizaciji a kvalitet tih odluka utiče na uspeh ili neuspeh preduzeća. Ono predstavlja uočavanje i izbor određenog puta delovanja radi rešavanja određenog problema ili korišćenja određene prilike. Odluke koje donose menadžeri se dele na programirane, tj. one koje se ponavljaju i mogu se donositi standardizovanim postupkom, i neprogramirane, odnosno na odluke kod kojih se ne mogu primeniti standardni procesi i aktivnosti, jer se ovim odlukama rešavaju potpuno nepoznati i nestandardni problemi. Takođe, menadžeri mogu donositi pojedinačne i grupne – pri čemu grupne odluke imaju određene prednosti: grupa ima više znanja i informacija od pojedinca, veći

broj alternativa usled sagledavanja problema iz više uglova, grupna ocena je superiornija od pojedinačne, pripadnost grupi povećava spremnost na rizik, kolektivni pristup olakšava prihvatanje i primenu i članovi grupe poširuju svoju bazu znanja i informacija. Sa druge strane, ovaj način donošenja odluka ima i određene nedostatke: zahteva više vremena, moguć pritisak na članove grupe, neslaganje među pripadnicima grupe može da dovede do odugovlačenja donošenja odluke, ograničenje može biti dominacija jedne ili više osoba u grupi i grupne odluke su skuplje.

Iz navedenih faza procesa menadžmenta proizilazi da je njegov glavni zadatak planiranje strategije, njeno definisanje, sprovođenje i evaluacija. Preduzeće pred sobom ima veliki broj strategija, od strategija koje za cilj imaju opstanak preduzeća na tržištu do strategija koje treba da dovedu do zdravog rasta i razvoja. Treba navesti i da je tradicionalni menadžment kontrolu funkcija baziranoj na povratnoj sprezi između operacija i budžeta, dok strategijski pristup podrazumeva trostruku povratnu spregu (povratna sprega kontrole operacija, implementacije strategije i strategijskog učenja).

DRUGI DEO

2. POJAM UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. Kao naučna disciplina menadžment ljudskih resursa, odnosno upravljanje kadrovima se razvija od početka prošlog veka, ali je naziv discipline prihvaćen osamdesetih godina XX veka. Pristup radnoj snazi u organizacijama se menjao tokom vremena. Sve do osamdesetih godina primarni fokus u oblasti ljudskih resursa je bio na njegovim pojedinačnim aktivnostima, kao što su regrutovanje zaposlenih, selekcija, nagrađivanje zaposlenih, obuka i ocenjivanje performansi zaposlenih. Trendovi u okruženju, ali i unutar organizacije uslovili su da se ljudskim resursima upravlja strategijski.

Menadžment ljudskih resursa je važna funkcija u organizaciji koju čini veći broj procesa, kao što su planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza poslova, regrutovanje, zapošljavanje, selekcija i socijalizacija, kao i obuka i razvoj zaposlenih. Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina ima nekoliko važnih karakteristika:[6]

1) *Pragmatičnost* – iz razloga što je disciplina nastala kao profesija i ostala u čvrstoj vezi sa praksom;

2) *Multidisciplinarnost* – naučna disciplina upravljanja ljudskim resursima je izrasla iz drugih naučnih disciplina, kao što su naučno upravljanje, industrijska psihologija, socijalna psihologija, organizaciono ponašanje i drugo.

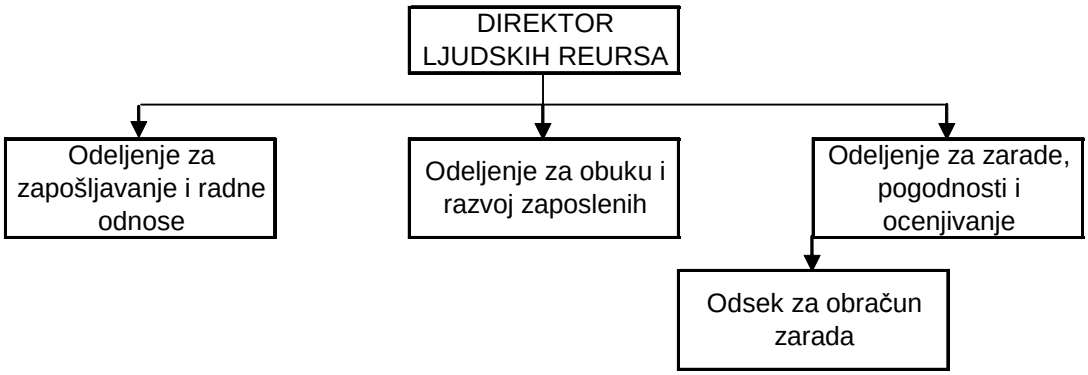
3) *Nepostojanje integrativne teorije ili jedinstvenog konceptualnog okvira* – to je rezultat pragmatičnosti discipline, fokusa na pojedinačne aktivnosti i jakog oslanjanja na druge discipline.

Menadžment ljudskih resursa kao poslovna funkcija ima svoje ciljeve, aktivnosti i faktore koji na njega utiču. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima su u zavisnosti od rezultata koji se žele ostvariti na nivou organizacije (kao što su, na primer, povećanje produktivnosti, poboljšanje radnih uslova, veća konkurentnost zahvaljujući kvalitetnijem „ljudskom kapitalu“, prilagodljivost promenama, rast i razvoj organizacije, kao i ostvarenje profita) i na nivou pojedinačnog radnog mesta (u koje se mogu svrstati ostvarenje odgovarajućeg nivoa produktivnosti, ali i satisfakcija zaposlenih i ostvarenje lojalnosti zaposlenih organizaciji u

[6] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B. , *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

dužem roku). Aktivnosti ljudskih resursa su:[7] planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza posla, regrutovanje potencijalnih kandidata, selekcija kandidata i njhova socijalizacija po prijemu na rad, ocenjivanje performansi zaposlenih, njihova obuka i razvoj karijere, nagrađivanje, radni odnosi i kolektivno pregovaranje, upravljanje procesom napuštanja organizacije, zdravlje i bezbednost zaposlenih na radu i ostalo. Na upravljanje ljudskim resursima utiču faktori iz internog i eksternog okruženja organizacije. *Interno okruženje* zavisi od same organizacije, zaposlenih i njihovih poslova. Karakteristike *eksternog okruženja* nastaju pod uticajem, na primer, državne regulative, zakonodavstva, zahteva potrošača i slično. Na ove faktore menadžment preduzeća veoma teško može da (ili uopšte ne može) da utiče.

Koliko se upravljanju ljudskim resursima i ciljevima koji se njime žele postići posvećuje pažnja pokazuje i to da veliki broj preduzeća ima određeni organizacioni deo, na različitim nivoima organizacione strukture, koji je posvećen ljudskim resursima. Na slici 1 prikazana je organizaciona struktura Sektora za ljudske resursa preduzeća „XY“:



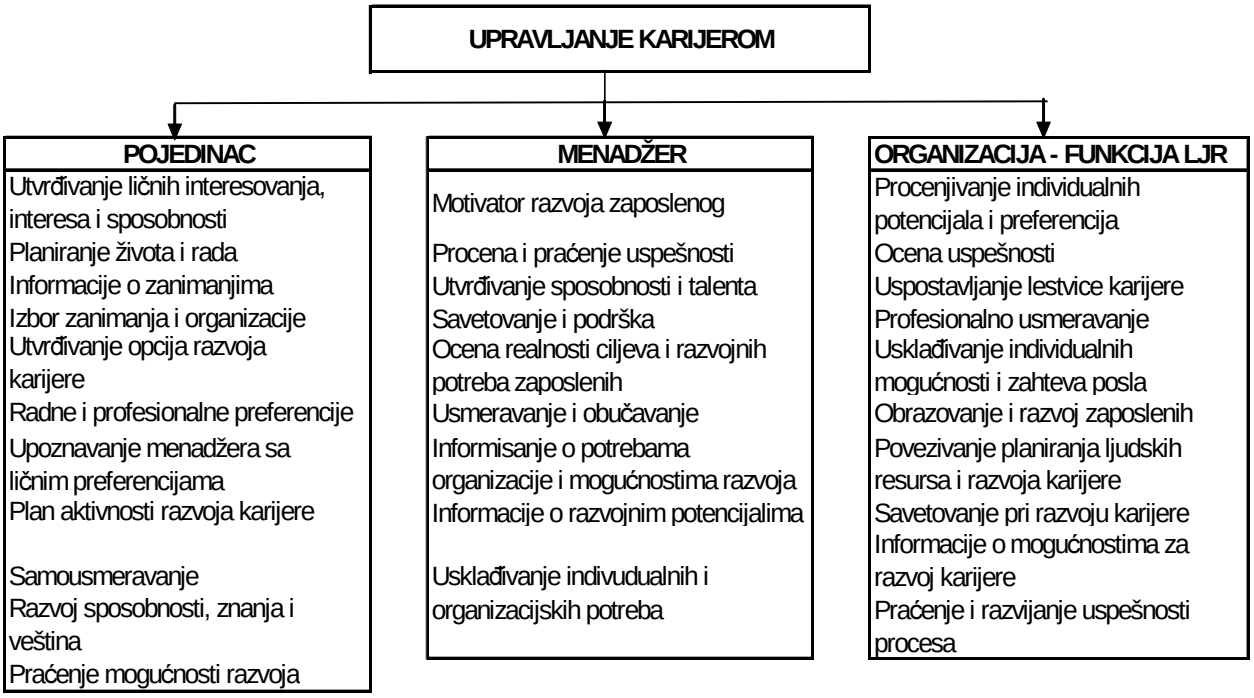
Slika 3: Organizaciona struktura Sektora ljudskih reursa preduzeća „XY“

U zavisnosti od veličine preduzeća zavisi i veličina organizacionog dela koji se bavi ljudskim resursima. Tako je kod malih preduzetničkih radnji za poslove ljudskih resursa, odnosno za određivanje i izbor kadrova, odgovoran sam direktor ili eventualno određeni njegov pomoćnik ili telo sačinjeno od nekoliko zaposlenih u preduzeću. U preduzećima ove veličine, na primer, ne postoji posebno odeljenje koje se bavi obračunom zarada, već je taj posao namenjem zaposlenom zaduženom za finansije, a pogodnosti za zaposlene uglavnom ne postoje ili su na veoma niskom i neorganizovanom nivou. Sa rastom preduzeća posvećuje se veća pažnja zaposlenima pa se odgovornost za ljudske resurse delegira sa direktora na određenog zaposlenog ili zaposlene, a posvećuje se i bitnija pažnja obuci i razvoju zaposlenih radi dobrobiti

[7] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd 2005. godina

organizacije. Po strukturi Sektora ljudskih resursa sa slike 3 se može zaključiti da je reč o velikom preduzeću. Pre svega, preduzeće je ceo sektor, sa nekoliko odeljenja, posvetilo upravljanju ljudskim resursima. Zatim, pojavljuju se pogodnosti za zaposlene (kao na primer organizovanje sportskih sekcija, eventualno novčani bonusi, plaćeni ili odmori u objektima preduzeća u određenim turističkim sekcijama i slično), dolazi do pojave ocenjivanja zaposlenih koje ima za cilj da oceni individualni doprinos zaposlenog ostvarenju organizacionih ciljeva u određenom vremenskom periodu (ocenjivanje na svaka 3 meseca, polugodišnje ili godišnje ocenjivanje), a sve veća pažnja posvećuje se obuci i razvoju zaposlenih, pod kojima se, na primer, podrazumeva slanje zaposlenih na plaćene kurseve stranih jezika, upućivanje zaposlenih u studijske posete čiji je cilj sticanje određenog iskustva u konkretnoj oblasti, kao i razmena iskustava, slanje zaposlenih na seminare, konferencije i predavanja kako bi podigli nivo svojih radnih sposobnosti i veština, ali i nivo znanja iz određene oblasti, kao i omogućavanje zaposlenima da o trošku organizacije pohađaju određeni viši stepen obrazovanja, odnosno omogućava im doškolovavanje. Takođe, na slici 3, se vidi da je u okviru sektora i Odsek za obračun zarada. Najverovatniji razlog izdvajanja tog organizacionog dela iz dela koji se bavi finansijama je što u velikim preduzećima zaposleni pored osnovne zarade dobijaju i razne vrste pogodnosti koje zavise od učinka njihovo rada.

I pored sličnosti koje imaju ipak obuku i razvoj, kao deo ljudskih resursa, treba odvojiti od pojma upravljanja karijerom zaposlenog koji je takođe deo upravljanja ljudskim resursima preduzeća. U procesu upravljanja karijerom menadžeri prate, ocenjuju, raspoređuju i usmeravaju zaposlene i potencijale koje poseduju, kako bi uz pomoć njih ostvarili organizacione i individualne ciljeve. Upravljanje karijerom omogućava menadžerima i stručnjacima za ljudske resurse da zadovolje potrebe za kvalifikovanom radnom snagom, da optimalno iskoristi njihova znanja, sposobnosti i veštine, a u skladu sa zahtevima određenog posla. Karijerom se upravlja individualno i organizaciono, tako da je to jedan opšti pojam koji obuhvata sve aktivnosti individualne karijere unutar organizacije. Na slici 4 je prikazano upravljanje karijerom u organizaciji. Na slici se, takođe, vidi da taj proces zahteva veoma visoku koordinaciju i saradnju menadžera, zaposlenih i funkcije ljudskih resursa, pri čemu svaki akter mora u potpunosti i što kvalitetnije da ispuni svoje zadatke:



Slika 4: Upravljanje karijerom, ključni učesnici i njhove aktivnosti u upravljanju karijerom

Upravljanje ljudskim resursima je od strategijskog značaja za preduzeće. Uloga ljudskog faktora u poslovanju se može videti iz definicije menadžmenta, koju je dala Mery Parker Follett, definišući menadžment da se posao obavi preko ljudi. Ljudski resursi su jedan od izvora konkurentske prednosti i sve veći broj preduzeća shvata ljude kao svoje najveće bogatstvo. Novi uslovi poslovanja, uvođenje novih tehnologija i orijentacija ka potrošačima zahtevaju od zaposlenih nova znanja, veštine, vrednosne stavove i norme ponašanja, što kompanije obezbeđuju kroz različite vidove obuke i razvoja zaposlenih. Prema jednoj analizi preduzeća u SAD izdvajaju godišnje čak 60 milijardi dolara za internu obuku i obrazovanje zaposlenih. U većini firmi u svetu koje se bave razvojem karijere zaposlenih se potpisuju takozvani Ugovori o usavršavanju.

Merenje performansi zaposlenih se menja promenom uslova poslovanja, jer ranije su zaposleni svoje rezultate upoređivali sa svojim ranijim rezultatima, dok je danas naglasak na eksternim merilima, odnosno menadžeri i zaposleni se moraju prilagođavati brzim promenama u eksternom okruženju preduzeća.

Postoji nekoliko modela između organizacione i strategije ljudskih resursa:[8]

a) *Model razdvajanja* – u ovom modelu ne postoji nikakva povezanost između strategija organizacije i ljudskih resursa,

b) *Model uklapanja* – strategija ljudskih resursa podržava usvojenu strategiju organizacije,

c) *Model dijaloga* – odnos strategija organizacije i ljudskih resursa se podiže na viši nivo jer polazi od potrebe za međusobnom komunikacijom,

d) *Holistički model* – kod ovog modela strategija ljudskih resursa nije sredstvo za ostvarivanje poslovne strategije već je njen sastavni deo i

e) *Model zasnovan na ljudskim resursima* – strategija ljudskih resursa se tretira kao primarna, odnosno potencijal ljudskih resursa se vidi kao glavni izvor konkurentske prednosti.

[8] Torringtnon D, Hall L, Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004. godina

3. LJUDSKI RESURSI U ORGANIZACIONOJ STRUKTURI PREDUZEĆA

Poslovna funkcija ljudskih resursa se u preduzeću može strukturirati na različite načine, a određeno organizaciono rešenje zavisi od veličine organizacije kao i od stepena razvijenosti poslova ULJR. U slučaju veoma malih organizacija ne postoji potreba da se ovi poslovi izdvajaju kao posebna organizaciona jedinica pošto manji broj zaposlenih automatski znači i manji obim poslova iz domena ULJR. Sasvim je dovoljno da se ovi poslovi grupišu na jednom radnom mestu koje je direktno podređeno direktoru preduzeća. Stepen podele rada između rukovodilaca i saradnika koji se bave poslovima ULJR uslovljen je zahtevima efikasnosti, pri čemu su u nadležnosti menadžera aktivnosti koje se na primer odnose na postavljanje pravih ljudi na prave poslove, pomoć u orijentaciji novozaposlenih, obuka zaposlenih za poslove koje ranije nisu obavljali, poboljšanje performansi zaposlenih, kreiranje sistema nagrađivanja uz kontrolu troškova rada, razvoj sposobnosti zaposlenih, razvoj, zaštita zdravlja i obezbeđenje potrebnih fizičkih uslova rada. Zadatak saradnika za ljudske resurse svodi se na predlaganje politika ULJR i operativno sprovođenje donetih odluka. Porastom broja zaposlenih povećava se i obim poslova i zahtevi prema funkciji ULJR u pogledu specijalizovanih znanja pa je ove poslove potrebno drugačije organizovati, tako što se oni izdvajaju u okvir posebne organizacione jedinice, pri čemu je uobičajena praksa da sva preduzeća koja imaju više od 150 zaposlenih formiraju posebnu organizacionu jedinicu (sektor, službu, odeljenje) u kojoj će se ovi poslovi i obavljati. Stepen podele rada i broj radnih mesta zavisi od obima i stepena razvijenosti poslova ULJR. Sektor ULJR je po svojoj prirodi neprofitan i predstavlja centar i predstavlja centar troškova (kao i na primer sektor za finansije i računovodstvo, sektor pravnih poslova, sektor opštih poslova i slično) što znači da se na kraju svake poslovne godine za narednu poslovnu godinu planira određeni budžet za poslove sektora. Savremeni trendovi pokazuju da se iz godine u godinu izdvajanja za sektor ULJR povećavaju, mereći prosečnim troškovima po zaposlenom koji se alociraju za sektor ULJR, što ukazuje na rastući značaj funkcije ULJR.

Iskustva svetskih kompanija[9] pokazuju da izdvajanja za ljudske resurse zavise od:

- Delatnosti kompanije – više izdvajaju neproizvodne od proizvodnih organizacija i
- Veličine kompanije – mereno ukupnim troškovima oni rastu sa porastom kompanije, a mereno troškovima po zaposlenom oni opadaju sa povećanjem broja zaposlenih u kompaniji.

Neka od istraživanja[10] mogu dati dobar orijentir za planiranje budžeta sektora ljudskih resursa , kako prema troškovima po zaposlenom tako i prema broju zaposlenih u sektoru ljudskih resursa u odnosu na broj zaposlenih u određenoj organizaciji. Tako, na primer, male kompanije izdvajaju za sektor ljudskih resursa prosečno oko 1.200 $ godišnje po zaposlenom godišnje, dok izrazito velike kompanije, koje imaju preko 2.500 zaposlenih, izdvajaju oko 500 $ po zaposlenom godišnje. Gledano kroz broj zaposlenih uobičajen racio je 1,1 zaposlenih u sektoru ljudskih resursa na 100 zaposlenih, kod kompanija srednje veličine, koje imaju manje od 250 zaposlenih, taj racio je veći i iznosi 1,7. Racio se smanjuje sa povećanjem veličine kompanije, tako da je za kompanije koje zapošljavaju od 500 do 2.500 zaposlenih on 0,8 na svakih 100 zaposlenih, a kod kompanija sa preko 2.500 zaposlenih racio pada na 0,6.

Poslove ljudskih resursa obavljaju profesionalni menadžeri za ULJR i stručnjaci raznih humanističkih profila: psiholozi, sociolozi, antropolozi, socijalni radnici, pravnici i ekonomisti, pri čemu svi oni moraju raspolagati miksom različitih sposobnosti, kako iz oblasti finansija, marketinga, prodaje, informacione tehnologije i upravljanja procesom promena u organizaciji. Oni obavljaju tri osnovna tipa posla u sektoru ljudskih resursa:[11]

1) *Stručnjak za upravljanje ljudskim resursima* - ovaj tip posla podrazumeva specijalizovana znanja iz pojedinih oblasti i obično je prvi ili „ulazni“ posao u ULJR karijeri. Ovaj tip posla obavlja se na sledećim radnim mestima: saradnik za intervjuisanje kandidata, analitičar zarada, analitičar poslova, saradnik za obuku. Specijalizacija unutar sektora obično se vrši prema osnovnim funkcionalnim oblastima.
2) *Menadžer za upravljanje ljudskim resursima* – ovaj tip posla zahteva opšta znanja i višegodišnje iskustvo na poslovima ULJR. Menadžer za ULJR ima tri važne uloge u organizaciji:

[9] Berry, J.K, *„Linking Management development to Business Strategies“*, Training and Development Journal, 1990. godine

[10] Bernandin, J.H., *„Human Resource Management: An Experiental Approuch“*, 1998. godina

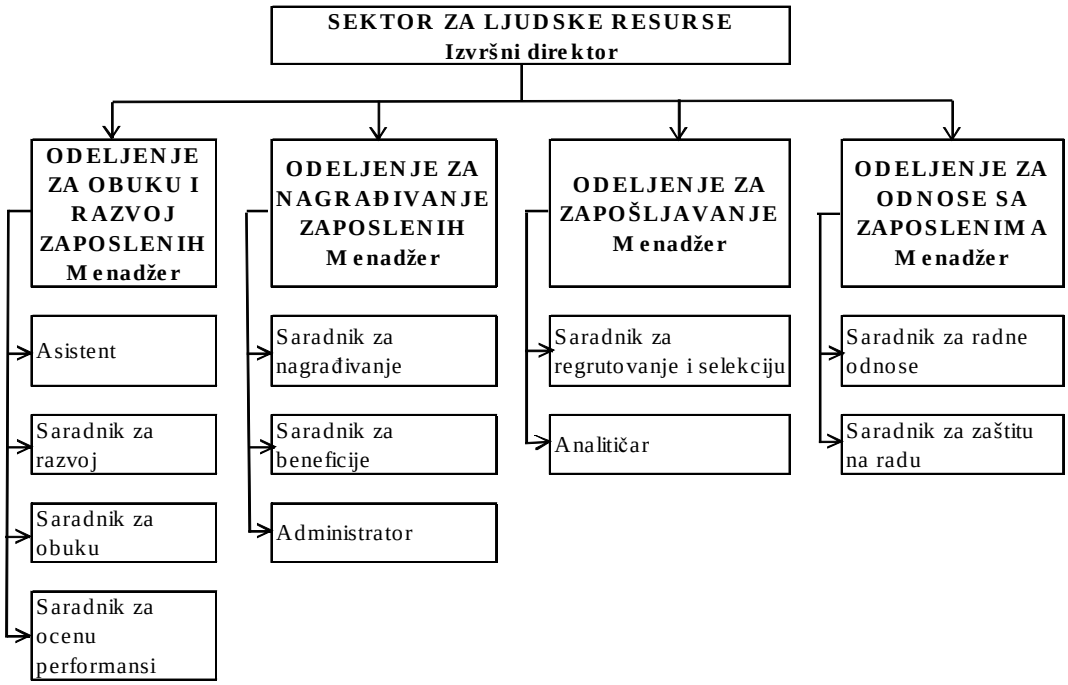
[11] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd 2005. godina

a. Linijsku funkciju – u vođenju zaposlenih u odeljenju ULJR;
b. Koordinativnu funkciju – koordinacija u obavljanju ULJR aktivnosti u celoj organizaciji i
c. Savetodavnu funkciju – savetovanje linijskih menadžera kako da obavljaju ULJR aktivnosti iz njihove nadležnosti.

3) *Direktor* – ovo je obično mesto potpredsednika u organizaciji, a njegov zadatak je da uspostavi vezu između korporativne strategije i strategije ULJR u organizaciji. Od njega se očekuje da učestvuje u definisanu strategije organizacije.

Poslovi ULJR se najčešće grupišu u okviru četiri funkcionalne oblasti (slika 5)[12]:

- Zapošljavanje,
- Obuka i razvoj zaposlenih,
- Zarade i
- Odnosi sa zaposlenima.



Slika 5: Struktura sektora za ljudske resurse u velikom preduzeću

[12] Petković M., Bogićević Milikić B., *„Upravljanje ljudskim resursima“*, Ekonomski Fakultet, Beograd 2007. godina

Važno pitanje prilikom organizovanja funkcije ULJR jeste pitanje stepena centralizacije, odnosno stepena decentralizacije funkcije ULJR u preduzeću. Centralizovana funkcija ULJR podrazumeva da sektor detaljno definiše sve ULJR politike i aktivnosti koje onda dislocirana odeljenja ULJR implementiraju. Rezultat ovakvog pristupa je veća konzistentnost sa strateškim ciljevima kompanije. Druga moguća opcija je decentralizacija funkcije ULJR, pa se sve više kompanija rukovodi principom da sektor ULJR široko definiše misiju i viziju, dok dislocirana odeljenja razvijaju sopstvene ULJR prakse koje odgovaraju lokalnim specifičnostima, čime se postiže i veća fleksibilnost. Konkretno rešenje zavisi od prirode biznisa kojim se kompanija bavi, strategije kompanije, veličine, kulture i slično.

4. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Kao što je već ranije navedeno, među aktivnosti ljudskih resursa spadaju:[13] planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza posla, regrutovanje potencijalnih kandidata, selekcija kandidata i njihova socijalizacija po prijemu na rad, ocenjivanje performansi zaposlenih, njihova obuka i razvoj karijere, nagrađivanje, radni odnosi i kolektivno pregovaranje, upravljanje procesom napuštanja organizacije, zdravlje i bezbednost zaposlenih na radu i ostalo.

4.1.1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA (ciljevi planiranja, proces, ponuda i tražnja ljudskih resursa)

Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima u određenoj kompaniji. U tom procesu se organizacioni ciljevi koji su sadržani u misiji i biznis planovima prevode u odgovarajuće ciljeve upravljanja ljudskim resursima. Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji prvenstveno se ogleda u smanjivanju troškova kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima i optimiziraju upotrebe raspoloživih veština i znanja.

Proces planiranja ljudskih resursa se odvija kroz četiri faze[14]:

1) *Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju* – u ovoj fazi procesa planiranja preduzeće identifikuje ključne faktore u eksternom i internom okruženju koji bi mogli imati određene uticaje na ljudske resurse. Faktori eksternog okruženja o kojima se prikupljaju informacije su:
    a. Postojeći i očekivani uslovi poslovanjam kako u celoj privredi tako i u konkretnoj grani u kojoj organizacija obavlja svoju poslovnu delatnost,
    b. Relevantne tehnologije,

[13] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B.; *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd 2005. godina

[14] Petković M., Bogićević Milikić B., *„Upravljanje ljudskim resursima“*, Ekonomski Fakultet, Beograd 2007. godina

c. Karakteristike konkurencije,
d. Stanje na tržištu rada, kao što su informacije o stopi nezaposlenosti, raspoloživost specifičnih zanimanja, struktura ponude radne snage prema starosti i polu i slično i
e. Zakonska regulativa u oblasti rada i radnih odnosa.

Među faktore internog okruženja spadaju:

a. Strateški i biznis planovi kompanije,
b. Raspoloživa zaposlenost i
c. Stopa fluktuacije zaposlenih.

2) *Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima* – nakon što se prikupe podaci o faktorima eksternog i internog okruženja predviđaju se tražnja i ponuda, odnosno koliko ljudi i kojih zanimanja će biti potrebno kompaniji da bi ostvarila svoj biznis plan i da li organizacija ima te resurse ili ih mora pribaviti na internom ili eksternom tržištu rada. Za predviđanje ponude i tražnje koriste se dve grupe metoda:
   a. Kvalitativni metodi – oni su po svojoj prirodi subjektivnog karaktera s obzirom da se predviđanja prvenstveno oslanjaju na subjektivnu intuiciju i procene onih koji vrše predviđanja, tako da su pogodni za male organizacije ili za one koje tek uvode aktivnost planiranja, pa nemaju potrebne podatke i ekspertizu za korišćenje kompleksnijih matematičkih metoda;
   b. Kvantitativni metodi – su objektivnog karaktera s obzirom da se predviđanja baziraju na podacima i primeni raznovrsnih matematičkih metoda i modela.
3) *Usklađivanje ponude i tražnje* – kada se projektuju ponuda i tražnja za ljudskim resursima potrebno je analizirati njihov odnos kako bi se videlo da li su uravnotežene. Neravnoteža ponude i tražnje može imati dva rezultata, suficit, kada je ponuda veća od tražnje i obrnuto, deficit, kada je tražnja veća od ponude. Kako bi organizacija balansirala ponudu i tražnju za ljudskim resursima u praksi se koriste dve vrste programa aktivnosti:
   a. Programi za rešavanje deficita se koriste u situaciji kada je potrebno nadomestiti nedostatak ponude i uobičajeno obuhvataju: regrutovanje novih ljudi sa punim radnim vremenom, nuđenje stimulacija za neodlazak u penziju, ponovno zapošljavanje penzionisanih sa pola radnog vremena, smanjivanje stope napuštanja organizacije, prekovremeni rad postojećih zaposlenih, ugovaranje delova posla sa drugim preduzećem, zapošljavanje ljudi na određeno vreme, prekvalifikacija zaposlenih, unapređenje zaposlenih na deficitarne pozicije, pri čemu izbor konkretne mere zavisi od troškova i procene vremena trajanja deficita zaposlenih na određenim radnim mestima (na primer, ukoliko je procena organizacije da će tražnja za zaposlenima određenog profila samo malo veća od ponude i da će neravnoteža trajati kratko onda je isplativije platiti prekovremeni

rad nego zapošljavati nove ljude čime bi se povećali troškovi obuke i plaćanja zakonom garantovanih definicija).

b. Programi za rešavanje suficita primenjju se u slučaju kada je procena da će postojati višak zaposlenih, a mere koje se koriste za predviđenu neravnotežu su: ne zamenjivati zaposlene koji odlaze, ponuditi stimulacije za ranije penzionisanje, transfer ili redizajniranje radnih mesta sa viškovima zaposlenih, korišćenje viška vremena za trening zaposlenih i održavanje opreme, smanjenje plata, smanjenje broja radnih sati, davanje otkaza i slično.

4) *Praćenje, evalucija i korigovanje plana* – koliko god da organizacija vodi računa da proces planiranja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade planova predvideti baš sve okolnosti zbog čega dobro i kvalitetno planiranje podrazumeva i stalno praćenje i ocenu učinjenih projekcija, kao i eventualne korekcije ukoliko dođe do nepredviđenih okolnosti. To nam govori da je proces planiranja u stvari proces koji kontinuirano traje.

4.1.2. ANALIZA POSLA

Analiza posla se može definisati kao proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i specificiranja znanja, sposobnosti, veština i drugih zahteva neophodnih za obavljanje konkretnog posla[15]. Analiza posla ima više više uloga u organizaciji, kao na primer: pomaže rukovodiocima i zaposlenima u definisanju dužnosti i aktivnosti svakog zaposlenog, služi kao podloga za korekciju ponašanja zaposlenih, obezbeđuje kandidatima za određeno radno mesto sve informacije o tome šta se od njih očekuje na tom radnom mestu, definiše odnose nadređenosti i podređenosti, definiše relativnu vrednost posla da bi se održala interna i eksterna pravednost sistema nagrađivanja, služi kao osnova za kreiranje programa razvoja karijere zaposlenih, pomaže rukovodiocima da sastave preporuke za zaposlene u slučaju njihovog napuštanja preduzeća i slično. Osnovni rezultati procesa analize posla su:[16]

- Opis posla, odnosno radnog mesta – to je pisani dokument koji opisuje koje aktivnosti se obavljaju na konkretnom radnom mestu, a takođe sadrži i informacije o opremi ili instrumentima koje je potrebno koristiti na određenom radnom mestu, kao i radne uslove u kojima se dati posao obavlja;
- Specifikacija posla, odnosno radnog mesta – sadrži potrebna znanja, veštine, sposobnosti i druge lične karakteristike neophodne za obavljanje konkretnog posla.

[15] Schuler R.S.; *„Managing Human Recources“*, 5th ed, West Oublishing Company, 1995. godina
[16] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

Proces analize posla obuhvata sledeće četiri faze:[17]

1) *Definisanje obuhvata analize posla* – u ovoj fazi neophodno je definisati svrhu u koju se analiza posla vrši i odrediti poslove koji će biti predmet analize. Za utvrđivanje poslova koji će biti predmet analize treba odrediti sledeće: raspon poslova (pojedinačni posao, familija srodnih poslova, poslovi u okviru određene struke ili poslove u nekoliko struka), geografsku lokaciju poslova (u jednom gradu, više gradova, jednoj zemlji ili više njih) i broj preduzeća u kojima će se poslovi analizirati;
2) *Izbor metoda analize posla* – kako bi se izabrao odgovarajući metod analize poslova neophodno je najpre definisati tip podataka koje treba prikupiti. Na raspolaganju mogu biti sledeći tipovi podataka:
   a. *Opisi ponašanja* – ovi podaci specificiraju šta treba da bude obavljeno na određenom radnom mestu i šta zaposleni koji taj posao obavlja treba konkretno da uradi, odnosno kakve fizičke pokrete i mentalne procese treba da obavi;
   b. *Potrebne sposobnosti* – kao što su sposobnost komunikacije, sposobnost da se radi pod stresom, inteligencija, fizičke sposobnosti i slično;
   c. *Karakteristike posla* – ove informacije obuhvataju identit posla, njegov značaj, samostalnost, povratnu informaciju, stepen različitosti potrebnih veština da bi se posao obavio i slično;
   d. *Informacije o opremi* koja se koristi na radnom mestu.

   Svi ovi podaci se mogu prikupiti u kvalitativnoj i kvantitativnoj formi. Nakon što se definišu neophodni podaci i forme u kojoj će se prikupljati neophodno je definisati izvore podataka, a na raspolaganju stoje višestruki izvori podataka, kao što su postojeći opisi poslova, izveštaji o premi, dokumenti o obavljenim treninzima, razgovori sa zaposlenima, njihovim rukovodiocima ili ekspertima za konkretan posao. Sledeći korak je definisanje metoda analize podataka, a za njene potrebe razvijen je veliki broj tehnika koji su grupisani u tri osnovne grupe: metodi analize komponenti posla, strukturirani podaci i metodi za analizu menadžerskih poslova, pri čemu izbor konkretnog metoda zavisi od svrhe analize posla.

3) *Prikupljanje i analiza podataka* – u ovoj fazi neophodno je da se odrede svi učesnici u procesu analize posla, da se obezbedi podrška kako top menadžmenta tako i zaposlenih i da svi učesnici analize posla dobiju svoje relevantne informacije. Pored ovoga, neophodno je voditi računa i o mogućim greškama čiji je osnovni izvor način definisanja uzorka poslova koji su predmet analize, a najčešći izvor razlike u podacima o istom poslu nastaju usled vremenskih razlika snimanja konkretnog posla, razlika u

[17] Petković M., Bogićević Milikić B., *„Upravljanje ljudskim resursima“*, Ekonomski Fakultet, Beograd 2007. godina

obavljanju jednog posla od strane većeg broja zaposlenih i situaciono određenih razlika u obavljanju jednog posla.

Za prikupljanje podataka koriste se različiti metodi kao što su:

a. Posmatranje,
b. Intervjuisanje zaposlenih,
c. Razgovor sa ekspertima,
d. Observacije od strane analitičara,
e. Vođenje dnevnika od strane zaposlenih,
f. Popunjavanje upitnika od strane zaposlenih ili njihovih rukovodilaca ili onih koji vrše analizu posla,
g. Mehanička sredstva, kao što su filmovi, brojači i slično.

4) *Evaluacija metoda analize posla* – za evaluaciju se koristi više kriterijuma: svrha upotrebe rezultata analize, standardizacija, stepen prihvaćenosti od strane korisnika, stepen zahtevanog treninga, veličina uzorka, pouzdanost, potrebno vreme, troškovi i slično[18].

[18] Levine E.L., Ash R.A., Hall M., Sistrunk F.; *„Evaluation od Job Analysis Methods by Experienced Job Analysts“*, Academy of Management Journal, Vol. 26, 1983. godina

4.1.3. REGRUTOVANJE ZAPOSLENIH

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u broju koji će omogućiti organizaciji da izabere najbolje kandidate za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. To je dvosmeran proces – partneri su organizacija i kandidat i obe strane imaju pravo izbora, što znači da se tokom regrutovanja mora voditi računa i o potrebama potencijalnih kandidata kako se proces ne bi završio samo na privlačenju, već i na dugoročnom zadržavanju kvalitetnih kandidata u organizaciji. To je proces kojim se prirodno nastavljaju procesi planiranja i analize posla kada se ustanovi da je tražnja za određenim profilima zaposlenih veća od ponude i kada se donese odluka da se određena radna mesta popune novim zaposlenima. Osnovni ciljevi regrutovanja su:[19]

a. Da definiše tekuće i buduće potrebe za regrutovanjem u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom poslova u organizaciji;
b. Da privuče što veći mogući broj kandidata uz što manje troškove;
c. Da poveća stopu uspešnog izbora kandidata kroz smanjenje broja neadekvatnih kandidata;
d. Da smanji verovatnoću da potencijalni kandidati nakon zapošljavanja bezo napuste organizaciju i
e. Da ocenjuje efikasnost različitih programa regrutovanja i izvora potencijalnih kandidata.

Da bi regrutovanje bilo uspešno potrebno je vrlo pažljivo planiranje i koordinaciju aktivnosti. Sam proces počinje onog trenutka kada se donese odluka o popunjavanju upražnjenih radnih mesta, a ciljevi procesa regrutovanja obično se izražavaju kroz broj radnih mesta i broj izvršilaca po tim radnim mestima. Kada se jasno postave ciljevi neophodno je da se stručnjaci iz Sektora ljudskih resursa prvo upoznaju sa sadržajem posla iz opisa posla, kao i sa potrebnim kvalifikacijama i veštinama iz specifikacije posla. Sledeći korak je razmatranje šta može privući potencijalne pogodne kandidate za posao i koliko njih je potrebno privući da bi se izabrao željeni broj kandidata. Broj kandidata koje je potrebno privući može se proceniti na osnovu prethodnog iskustva u sprovođenju procesa, ali i analizom eksternog okruženja, odnosno utvrđivanjem da li postoji povećana tražnja od strane konkurenata ili deficit za određenim profilima na tržištu, da li je ponuđena zarada niska u odnosu na konkurente organizacije ili je samo radno mesto neatraktivno, što može da oteža pronalaženje potrebnog broja kandidata. Kada se prikupe

[19] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

navedene informacije pristupa se pravljenju plana gde tragažiti pogodne kandidatime. Postoje dve opcije:[20]

a. *Interno regrutovanje* – podrazumeva nalaženje odgovarajućih kandidata u samoj organizaciji, među zaposlenima. Osnovni interni izvori regrutovanja su: unapređenje zaposlenih na hijerarhijski više pozicije, premeštaji zaposlenih na druga radna mesta i rotiranje poslova između zaposlenih koje ima privremeni karakter. Da bi se regrutovali koriste se sledeći metodi internog regrutovanja: kao prvi, poziv postojećim zaposlenima da konkurišu na upražnjeno radno mesto, čime se stvaraju uslovi za razvoj zaposlenih, ujednačavaju mogućnosti za napredovanje, politika ULJR čini transparentnijom i kao drugi, pravljenje inventara veština zaposlenih u okviru posebnog softvera u Sektoru ljudskih resursa da bi se uočili kandidati koji poseduju potrebno obrazovanje, iskustvo i veštine neophodne za kvalitetno obavljanje posla na upražnjenom radnom mestu. Interno regrutovanje koriste mnoge organizacije zbog niza prednosti koje donosi, kao što su:[21]
   - Obično su već poznate radne sposobnosti kandidata, pa je samim tim i manja verovatnoća greške i manje je „pogađanja“ u proceni nečije pogodnosti za određeno radno mesto;
   - Druga bitna prednost je sadržana u motivacionom potencijalu za postojeće zaposlene, samim tim je i manja verovatnoća da će kvalitetni ljudi napustiti preduzeće;
   - Treća prednost ogleda se u tome što se obezbeđuje značajna ušteda vremena i resursa, jer je zaposlenom potrebno manje vremena da se upozna sa organizacijom, troškovi su manji i zbog toga što nije potrebno oglašavanje u medijima da bi se pronašao odgovarajući kandidat i
   - I na kraju, na ovaj način se utiče na jačanje percepcije zaposlenih u pogledu sigurnosti zaposlenja u preduzeću u kom rade.

   Ipak, interno regrutovanje istovremeno ima i brojne nedostatke kao što su:[22]

   - U organizacijama koje brzo rastu i razvijaju se verovatna je situacija da nema dovoljno zaposlenih, odnosno da je interna ponuda nedovoljna kvalifikovanih kandidata sa potrebnim iskustvom za obavljanje određenih poslova, pa takva situacija može da rezultira time da se postojeći zaposleni unapređuju pre nego što su spremni za kvalitetno obavljanje novog posla. Njihovim prelaskom na novo radno mesto javlja se i dodatni problem – popunjavanje radnog mesta na kojem su

[20] Petković M., Bogićević Milikić B., *„Upravljanje ljudskim resursima“*, Ekonomski Fakultet, Beograd 2007. godina
[21] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina
[22] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

do tada radili. U tom slučaju, ako bi se i dalje nastavilo sa internim regrutovanjem došlo bi se do pat pozicije, odnosno do uslova nedovoljnog broja zaposlenih, odnosno da uvek postoji neko radno mesto za koje treba naći odgovarajućeg kandidata;

- Drugi veoma važan nedostatak je sadržan u problemima vezanim za proceduru intervjuisanja kandidata, dobijanje dozvole njegovog neposrednog rukovodioca i slično;
- Odbijanjem da se novi ljudi eksterno regrutuju organizacija postaje zatvorena, što u dugom roku može imati značajne negativne posledice na njenu fleksibilnost.

b. *Eksterno regrutovanje* – podrazumeva traganje za potencijalnim kandidatima na eksternom tržištu rada. U praksi se koriste dva metoda eksternog regrutovanja:
   - Neformalni, koji podrazumeva regrutovanje kandidata koji su na neki način bili ili su povezani sa organizacijom, studenti koji su ranije sarađivali sa organizacijom, kandidati koji su se ranije javljali organizaciji sa željom da se zaposle u njoj, kandidati koje preporuče zaposleni, bivši zaposleni i slično;
   - Formalni – koji podrazumeva traganje za kandidatima koji nikada nisu bili povezani sa organizacijom ni na koji način, oglašavanje preko različitih medija, saradnja sa agencijama za zapošljavanje i agencijama za traganje sa talentima i menadžerima, regrutovanje preko škola i fakulteta.

Prednosti eksternog regrutovanja proizilaze iz ranije navedenih nedostataka internog regrutovanja:

- Primanjem novih ljudi zadržava se otvorenost i fleksibilnost organizacije;
- Nema upražnjavanja drugih radnih mesta kao posledice odlaska zaposlenog sa njega ili mogućnosti primanja nedovoljno iskusnih kandidata;
- Zapošljavanje iskusnih kandidata eksterno može smanjiti troškove obuke i razvoja;
- Novi ljudi mogu sa većim stepenom objektivnosti i svežine sagledati nedostatke u novoj radnoj sredini i načine da se oni otklone.

Međutim, ovaj vid regrutovanja ima i svoje nedostatke:

- Najvažniji se odnosi na izrazito visoke troškove i vreme neophodno da se proces regrutovanja privede kraju;
- Povećava se mogućnost greške izbora neodgoravajućeg kandidata u procesu selekcije;
- I na kraju praksa kontinuiranog zapošljavanja spolja smanjuje šanse postojećih zaposlenih za napredovanje.

Mnoge organizacije koje nisu imale uspeha u procesu regrutovanja vrlo često posežu za alternativnim rešenjima kao što su: privremeno zapošljavanje, „pozajmljivanje“ zaposlenih od drugih organizacija, ugovorno angažovanje, dislociranje određenih poslova koji nisu ključni za biznis organizacije drugim preduzećima kojima je to ključni biznis i koje će to raditi kvalitetnije i uz niže troškove i slično.

U postupku privlačenja kadrova, tri su pitanja na koja treba odgovoriti:[23]

a. Kakvi ljudi su potrebni?
b. Gde ih naći?
c. Kako ih naći?

Pri davanju odgovora na prvo pitanje uzimamo u obzir sledeća četiri, unutar organizacije, izdiferenisana stava:

- Starosna struktura
- Kvalifikacija ljudi
- Iskustvo
- Procena sposobnosti zbog mogućeg napredovanja[24].

U slučaju da se koriste raličiti izvori kandidata i metoda regrutovanja potrebno je proceniti kvalitet čitavog procesa kako bi se utvrdio optimalni izvor i metod regrutovanja. Osnovni kriterijumi za ocenu kvaliteta izvora i metoda regrutovanja mogu biti, na primer: ukupni troškovi, troškovi po zaposlenom kandidatu, ukupan broj prijavljenih kandidata, racio prinosa, dužina novozaposlenog u preduzeću i performanse zaposlenog.

Neka istraživanja[25] pokazuju da se u praksi pokazalo da se za najbolje poslove uglavnom interno regrutuju kandidati a da najbolji kandidati najčešće nalaze posao neformalnim metodama, preko mreže kontakata sa ljudima koji znaju njihove kvalitete i sposobnosti. Takođe, pokazalo se da se samo za najmanje poželjne poslove i najmanje kvalifikovane kandidate uspešnije koriste formalne metode regrutovanja, kao što na primer oglašavanje. Razlozi za to leže u činjenici da se neformalnim metodama regrutuju kandidati koji su obično upoznati sa zahtevima budućeg posla, pa ne čudi da takvi kandidati ostaju duže u preduzećima. I obrnuto, formalnim metodama se regrutuju kandidati koji nemaju informacije „iz prve ruke“ i javljaju se razlike u kvalitetu između kandidata zbog šire populacije kojima su informacije dostupne. U tom slučaju je veća stopa napuštanja posla.

[23] www.shrm.org
[24] Marušić S., “Upravljanje ljudskim potencijalima”, Zagreb, 2002
[25] Magnum, S.L.; „*Recruitment and Job Research: The recruitment tactics of employers*“; Personnel Administrator, 1982. godina

4.1.4. SELEKCIJA KANDIDATA (INTERVJU, VRSTE INTERVJUA, SOCIJALIZACIJA I ORIJENTACIJA ZAPOSLENIH)

Selekcija kandidata predstavlja proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Ovaj proces podrazumeva da se najpre odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla, dobijene na osnovu analize posla, pa da se zatim svaki kandidat oceni prema tome koliko ispunjava zahtevane karakteristike. Na osnovu rezultata testova i stečenih utisaka tokom intervjua menadžeri donose odluku o tome koga će zaposliti na konkretnom radnom mestu. Proces zapošljavanja se ne završava samim izborom kandidata, jer je za novozaposlene neophodan proces socijalizacije, odnosno upoznavanje sa poslom koji će obavljati, kolegama u odeljenju i sa pravilima ponašanja u organizaciji, očekivanjima na poslu i slično. U procesu selekcije učestvuje ne samo sektor ljudskih resursa, odnosno stručnjaci za selekciju, već i menadžeri koji će biti neposredni rukovodioci novozaposlenima, a u nekim organizacijama čak i zaposleni koji će raditi sa novozaposlenima.

Osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja, pri čemu se u tom procesu uspostavlja veza između prediktora, odnosno određenih osobina ili svojstava ljudi, tj. njihovog ponašanja u određenoj sličnoj situaciji i kriterijuma, odnosno same situacije ili aktivnosti. Osnovni principi na kojima se bazira selekcija:[26]

a. Ljudi se međusobno razlikuju u pogledu mnogih osobina;
b. Različiti poslovi zahtevaju različite osobine ili različite kombinacije osobina;
c. Razlike između ljudi moguće je uočiti i meriti, kao što je moguće meriti i zahteve različitih radnih mesta;
d. Postoji međuzavisnost između osobina ljudi, odnosno prediktora, i uspešnosti u obavljanju posla, odnosno kriterijuma;
e. Odnos između prediktora i kriterijuma moguće je numerički iskazati.

U procesu selekcije kao prediktori se koriste razne vrste testova. Test se prilagođava kriterijumu, jer je predviđanje nečijeg ponašanja utolliko tačnije ukoliko je veća korelacija između prediktora (testa) i kriterijuma (zahteva, odnosno uspeha na konkretnom poslu). Kriterijumi se dobijaju na osnovu procesa analize posla i na osnovu njih potrebno je izabrati prediktor, odnosno test koji će izmeriti odlike ili karakteristike potrebne za obavljanje datog

[26] Kovačević P., Petrović I.; *„Privlačenje i selekcija ljudi“* ; Ekonomika preduzeća, 2000. godina

posla. Različite vrste prediktora u suštini služe da se proveri postojanje ili nepostojanje definisanih kriterijuma, odnosno karakteristika, pa je neophodno prikupiti dovoljno informacija o kandidatima, kao na primer: o biografiji kandidata, njhovim sposobnostima, znanjima i mogućnostima, ličnim karakteristikama, interesovanjima i preferencijama, kao i o ostalim karakteristikama – spremnost na putovanja, za rad vikendom, u smenama ili spremnost za rad u otežanim uslovima. U prikupljanju podataka koriste se različite vrste testova, a test predstavlja merni instrument pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet merenja testa.

U cilju izbora pravog kandidata kompanije prikupljaju prijave, sprovode testiranje i intervjue sa kandidatima i vrše proveru podataka iz prijave. U procesu selekcije najčešće se koriste:

a. Racio prinosa (RP) – predstavlja procentualni odnos broja kandidata koji je prošao određenu fazu u procesu selekcije i broja kandidata koji je ušao u tu fazu. Kumulativni racio prinosa, koji se dobija množenjem svih pojedinačnih racia, određuje broj kandidata koje je potrebno obezbediti u procesu regrutovanja. Tipično, kumulativni racio prinosa iznosi manje od 10%.
b. Prijava kandidata – obično podrazumeva popunjavanje formulara za prijavu i podnošenje kratke biografije (CV). Formular za prijavu se koristi za prikupljanje opštih informacija, kao što su ime i prezime, datum i mesto rođenja, bračni status, nacionalnost, adresa, telefon i slično, kao i podataka koji se odnose na obrazovanje i prethodna iskustva kandidata. Obično sadrži podatke iz formulara za prijavu, kao i biografske podatke, podatke o veštinama, sposobnostima, radnom iskustvu, preporukama, hobijima i ostalo. Pored formulara i CV-a u praksi se koriste i formulari za prikupljanje biografskih podataka (detaljniji su od formulara za prijavu i sadrže podatke koji su u direktnoj vezi sa prirodom i zahtevima budućeg posla – sklonosti prema smenskom radu, premeštajima, radu u inostranstvu, prekovremenom radu, radu vikendom, timskom radu, dodatnoj obuci i slično) i testovi biografskih podataka (oni služe za prikupljanje donekle različitih podataka kao što su detaljniji podaci o hobijima, prijateljima, porodici, prethodnim zaposlenjima i slično).
c. Testiranje ima za cilj predviđanje ponašanja i učinka kandidata na budućem poslu, a njima se se ocenuju različite osobine kao što su saznajne, odnosno mentalne, sposobnosti, motorne i fizičke sposobnosti, zdravlje, ličnost, interesovanja i ostalo. Pre upotrebe samog testa neophodno je proveriti njegovu validnost i pouzdanost. Validnost testa podrazumeva da se testom zaista meri ono što bi trebalo meriti, odnosno validnost označava nivo poverenja u rezultate testa. Ona se dokazuje na dva načina: dobri rezultati na testu – dobri rezultati na poslu i loši rezultati na testu – loši rezultati na poslu. Pouzdanost testa se odnosi na postojanost rezultata, odnosno

postojanost rezultata iste osobe ako se ponovo testira identičnim testom ili ekvivalentnim oblikom jednog testa. Testovi se dele u nekoliko grupa:

- Testovi saznajnih sposobnosti – koriste se za procenu mentalnih i saznajnih sposobnosti kandidata, pri čemu su najpoznatiji testovi inteligencije. Njima se meri niz različitih sposobnosti uključujuću memoriju, vokabular, upotrebu jezika i numeričke sposobnosti;
- Testovi motornih i fizičkih sposobnosti – njima se mere na primer: fzička spretnost, snaga, spretnost prstiju, vreme reakcije i slično;
- Testovi procene ličnosti i interesovanja – ovom vrstom testova određuju se osnovni aspekti ličnosti kandidata, kao što su introvertnost, stabilnost, motivacija i interpersonalne veštine. Mnogi testovi su projektivni, odnosno od kandidata se traži da protumače nejasnu sliku kao što je fleka od mastila;
- Testovi dostignuća – kao što je većina testova u školi, mere znanje u oblastima od interesa;
- Kompjuterizovano testiranje – odnosno testiranje preko interneta se sve češće koristi u praksi, pogotovo što se pokazalo da se postižu slični rezultati, pri čemu treba imati u vidu da se neke osobe teže snalaze na kompjuteru, kao i činjenicu da se na ovaj način ne može utvrditi identite polagača i sprečiti varanje i prepisivanje.

d. Intervjuisanje potencijalnih kandidata – kao sredstvo za selekciju predstavlja proceduru selekcije čiji je cilj da se predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih usmenih odgovora na usmena pitanja. Postoji nekoliko vrsta intervjua koji se koriste:

- Struktuirani i nestruktuirani intervju – kod nestruktuiranih intervjua ispitivač postavlja pitanja po svom nahođenju i obično ne postoji unapred definisan obrazac. U strktuiranom ili dirigovanom intervjuu ponekad su često prihvatljivi i odgovori unapred određeni. Odgovori se ocenjuju prema tome da li su odgovarajućeg sadržaja.
- Situacioni intervju – kod ove vrste intervjua pitanjima se proverava sposobnost kandidata da proceni situaciju i odredi kako bi se ponašao. Bihevioralni intervju je sličnog tipa a pitanja se odnose na ranije situacije i ponašanje kandidata u njima.
- Po načinu sprovođenja intervjui se mogu podeliti na: jedan-na jedan (dvoje ljudi razgovara nasamo), naizmenične (nekoliko ljudi sukcesivno ispituje kandidata) i panelne intervjue (učestvuje više ispitača odjednom);
- Telefonski intervjui – su se pokazali dobrim zato što kandidati nisu opterećeni nastupom i oblačenjem i obično daju spontane odgovore, mada telefonski intervjui nisu popularni kod kandidata.

Za dobro obavljen intervju treba se pripremiti i realizovati ga u skladu sa sledećim koracima: planiranje intervjua, strktuiranje pitanja, uspostavljanje prijateljskog odnosa, postavljanje pitanja i privođenje intervjua kraju. Moguće je upotrebiti i još nekoliko tehnika selekcije, kao što su: provera biografskih podataka – u cilju potvrde tačnosti podataka, kao i zbog otkrivanja nepovoljnih biografskih podataka, kao što je kriminalni dosije, oduzeta vozačka dozvola i slično; testovi poštenja – predstavljaju pismene psihološke testove koji mogu da ukažu i na verovatnoću nemoralnog ponašanja, pri čemu se u ekstremnim slučajevima koriste i testiranje poligrafom; upotreba grafologije ima za cilj otkrivanje suštinskih osobina ličnosti i može dati slične rezultate kao i projektovani testovi ličnosti; medicinski pregledi – mogu da potvrde da li kandidat ispunjava zahteve radnog mesta, kao i da otkriju određena zdravstvena ograničenja koja treba uzeti u obzir prilikom konačnog dodeljivanja posla; i na kraju postoje i testovi kojima se utvrđuje upotreba opojnih droga kod kandidata.

Evaluacija kvaliteta selekcije se obavlja na osnovu sledećih kriterijuma:

- Validnost (V) – podrazumeva odnos između osobina ljudi i zahteva posla, odnosno prediktora i kriterijuma. Što je odnos jači prediktor je validniji a odluka o selekciji bolja;
- Racio selekcije (RS) – je odnos između broja upražnjenih mesta i broja prijavljenih kandidata. Sa smanjenjem racia selekcije povećava se verovatnoća uspešne selekcije uz pretpostavku da je validnost konstantna i
- Stopa početnog uspeha (SPU) – predstavlja procenat kandidata koji uspešno obavljaju svoj posao, ako su slučajno izabrani, odnosno bez sprovedene sistemske selekcije. Kod radnih mesta na kojima se obavljaju jednostavne, rutinske aktivnosti, stopa početnog uspeha je vrlo velika što dovodi do zaključka da skup sistem selekcije nije potrebno sprovoditi. Kod poslova gde je stopa niska isplati se uvoditi ozbiljan sistem selekcije.

Troškovi selekcije obuhvataju:

- Troškove testiranja - oni obuhvataju direktne troškove zarada eksperata ili zaposlenih koji obavljaju testiranje. Proces selekcije koji ima niže troškove, u uslovima jednake validnosti, za preduzeće je efikasniji jer obezbeđuje veći prinos nauložena sredstva. U slučaju da je racio selekcije izuzetno nizak nije racionalno sprovesti testiranje velikog broja kandidata ako se zna da će mali broj njih biti stvarno zaposlen.
- Troškove grešaka u selekciji – ovo je posebno važna kategorija u smislu strateškog upravljanja preduzećem. Troškovi su dvostruki, izbor pogrešnog kandidata izaziva troškove socijalizacije, obuke, niskog rezultata rada, otpuštanja, kao i troškove regrutovanja i selekcije novih kandidata. Troškovi odbijanja dobrog kandidata obuhvataju troškove neostvarivanja očekivanih rezultata rada, izgubljene konkurentnosti zbog odbijanja kandidata kandidata koji je mogao da

ostvari značajne rezultate, kao i eventualne sudske troškove ako odbijeni kandidat podnese tužbu zbog diskriminacije.

Izborom najboljih kandidata i njihovim prihvatom ponude za posao proces zapošljavanja nijezavršen. Sektor ljudskih resursa ima zadatak da novoprimljene zaposlene upozna sa organizacijom, kodeksom ponašanja, sadržajem organizacione kulture, očekivanjima i da obezbedi obuku za posao koji će obavljati. Sve ove aktivnosti zajedno čine proces socijalizacije[27]. Nekada proces socijalizacije može započeti i pre prijema kandidata u radni odnos, kada se kroz intervjue i određene zahteve potencijalni kandidati upoznaju sa pravilima ponašanja i očekivanjima. Efikasan proces socijalizacije podrazumeva da sektor ljudskih resursa pripremi odgovarajuće programe orijentacije, koji sadrže informacije o organizaciji: pravila ponašanja u organizaciji, karakteristike politike upravljanja ljudskim resursa, procedure, pauzama za doručak ili ručak, pravilima zaštite na radu, podatke o istoriji i tradiciji organizacije i osnovne informacije o socijalnom programu. Uobičajeno je da orijentacija taje dan ili dva, mada organizacije mogu praktikovati i mnogo duže programe orijentacije. Pored orijentacije novozaposlenih, proces socijalizacije obuhvata i njihovo uvođenje u posao koji će obavljati. Novozaposlenom se dodeljuje neposredni rukovodilac i inicajlne dužnosti i zadaci. Proces socijalizacije se završava onog trenutka kada se zaposleni osposobi da samostalno obavlja poslove koji su mu dodeljeni.

4.1.5. ZNAČAJ OBUKE I OBRAZOVANJA ZAPOSLENIH

Obuka zaposlenih se može definisati kao napor da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu.pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju zaposlenih. Efikasna obuka mora da bude usklađena sa identifikovanim potrebama, da se unapred planira i da obezbedi primenu iskustva učenja. Idealna je situacija u kojoj obuka zadovoljava i potrebe organizacije i potrebe zaposlenih.

Razvoj zaposlenih se odnosi na stvaranje mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju. Mogućnosti za razvoj zaposlenih se ne ograničavaju na radno mesto na kojem zaposleni rade, već je cilj da se zaposleni u dugom roku pripreme za buduće zahteve posla ili razvoja karijere.

[27] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

Za uspešno organizovanje obuke i razvoja zaposlenih neophodno je najpre identifikovati potrebe za treningom i razvojem zaposlenih, pri čemu se identifikovanje potreba odvija na nekoliko nivoa: na nivou organizacije, na nivou pojedinačnog posla i na individualnom nivou, a često i na nivou specifičnih grupa u organizaciji.

- Na organizacionom nivou neophodno je identifikovati poslovne ciljeve u kratkom i dugom roku i eventualne trendove koji bi mogli da utiču na njih.
- Na nivou radnog mesta neophodno je obezbediti informacije o aktivnostima koje se obavljaju na tom radnom mestu (iz opisa radnog mesta), specifičnim znanjima i sposobnostima (iz specifikacije posla) i o minimalnim prihvatljivim standardima obavljanja konkretne aktivnosti.
- Na individualnom nivou identifikovanje potreba za treningom i razvojem može se vršiti na dva načina: na osnovu jaza između postojećih i standardnih performansi ili na osnovu jaza koji postoji između postojećih i zahtevanih sposobnosti i znanja za obavljanje konkretnog posla. U prvom slučaju identifikuju se potrebe za treningom, a u drugom potrebe za razvojem. Bez obzira na metod koji se koristi u identifikovanju individualnih potreba za treningom i razvojem mogu se koristiti različita sredstva, kao što su na primer: sistem za ocenu individualnih učinaka, testovi znanja, samostalno identifikovanje potreba, ispitivanje stavova, analiza kompententnosti i slično.
- Na grupnom nivou neophodno je identifikovati potrebe za treningom i razvojem specifičnih demografskih grupa zaposlenih, kao što su na primer: manjine, žene i slično, budući da su praktična iskustva mnogih organizacija ukazale da se potrebe razliku po navedenim grupama.

Nakon identifikovanja potreba za treningom i razvojem neophodno je napraviti izbor odgovarajućih programa, pa je u tom smislu neophodno odrediti ko učestvuje u programima, ko izvodi programe i koji tip veština pomoću njih treba razviti. Ceo proces identifikovanja potreba treba da da za rezultat identifikovanje specifičnih grupa zaposlenih koje imaju potrebe za treningom ili razvojem u različitim oblastima, a takođe neophodno je doneti i odluku o tome koliko polaznika obučavati istovremeno. Programe treninga i razvoja zaposlenih može izvoditi jedan ili nekoliko različitih izvođača, od neposrednog rukovodioca i zaposlenih u odeljenju ljudskih resursa, preko kolega ili internih i eksternih eksperata za određenu oblast. Sam izbor izvođača programa treba da bude targetiran prema zahtevima konkretnog posla, odnosno profila

polaznika i oblasti znanja, a programima treninga i razvoja mogu se mogu se razviti različita znanja i veštine. Sve vrste znanja i veština se obično svrstavaju u četiri grupe:[28]

- Bazična pismenost, kao što su čitanje, pisanje, računanje i slično;
- Bazična tehnička znanja, kao što je održavanje tehničke ekspertize zaposlenih;
- Interpersonalne sposobnosti, kao što su komunikacija, međuljudski odnosi, ocena učinaka, liderstvo, pregovaranja i slično i
- Konceptualno-integrativne sposobnosti, kao što su na primer strateško i operativno planiranje, organizacioni dizajn, kreiranje poslovnih politika i slično.

  U razvoju navedenih znanja pravi se razlika između tri nivoa: najnižeg za obezbeđenje operativne efikasanosti, srednjeg koji se odnosi na razvoj sposobnosti i najvišeg koji se odnosi na usavršavanje fundamentalnih znanja.

Nakon što se definišu učesnici, izvođači i vrste znanja koja su potrebna učesnicima programa obuke potrebno je opredeliti se za najadekvatniju vrstu treninga. Treninzi se razliku pre ma metodu i prema mestu. Prema metodu, različite vrste treninga se mogu svrstati u dve kategorije:[29]

- *Informacioni metodi* – koji se baziraju na jednosmernoj komunikaciji kada se polaznicima transmituju informacije iz određene oblasti znanja, kao što su predavanja, predavanja snimljana na određenom nosaču podataka, samostalno učenje iz knjiga, materijala i slično;
- *Eksperimentalni metodi* – oni se baziraju na permanentnoj interakciji instruktora i polaznika, kao na primer trening na radnom mestu, instruktaža uz korišćenje računara, trening na stimulatorima, igre i simulacije, studije slučaja i analize, igranje različitih uloga, modeliranje ponašanja, trening senzitivnosti i slično.

Prema mestu održavanja treninga postoje tri osnovne vrste treninga:[30]

- *Treninzi na radnom mestu* – u njih spadaju treninzi kao što su: instruktaža od strane internog ili eksternog eksperta, polaganje stručnih ispita, trening u saradnji sa eksternom institucijom, trening kroz pružanje asistencije puno radno vreme na različitim radnim mestima, rotiranje poslova, asistencija neposrednog rukovodioca i slično;
- *Treninzi u organizaciji, van radnog mesta* – kao što su pisani materijali, videotrake, intenzivno korišćenje satelitske telekomunikacije za ulaz u programe treninga u organizaciji odabranih institucija i

[28] Petković M., Bogićević Milikić B., *„Upravljanje ljudskim resursima“*, Ekonomski Fakultet, Beograd 2007. godina
[29] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina
[30] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

- *Treninzi izvan preduzeća* – kao što suformalni kursevi, simulacije, stavljanje u različite uloge i slično.

Bez obzira na vrstu, realizacija programa obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih može se podeliti u pet koraka:[31]

- *Analiza potreba za obukom, odnosno postavljanje ciljeva obuke* – podrazumeva donošenje odluke o tome da li uopšte sprovesti obuku u određenom delu kompanije i koji tip obuke treba primeniti. Da bi se donela takva odluka poslodavci utvrđuju koje veštine svako radno mesto zahteva i vrši se poređenje sa trenutnim nivoom znanja zaposlenih. U tom cilju sprovode se analiza posla i analiza radnog učinka. Nakon analize potreba za obukom potrebno je postaviti ciljeve kao: „Opis učinka koji učesnici u obuci treba da budu u stanju da ostvare da bi se smatrali osposobljenim“[32]. Instruktoru cilj obuke istovremeno predstavlja i merilo uspeha kandidata, pri čemu treba napomenuti da je za uspeh obuke izuzetno važna motivacija. Treba jasno predstaviti pozitivne posledice u slučaju uspešne obuke i negativne posledice u obrnutom slučaju. Zaposlenima treba obuku učiniti razumljivom i omogućiti dvostranu komunikaciju po pitanju konkretnih poboljšanja na radnom mestu, koje se tiču ostvarenja radnog učinka.
- *Izrada plana obuke* – plan obuke sadrži ciljeve, metode, sredstva, opis i redosled tema, primere i način vežbanja. Rezultat plana obuke su vodič obuke za instruktore i priručnik obuke za polaznika.
- *Potvrđivanje važnosti i valjanosti obuke* – obavlja se testiranjem na probnom uzorku koji treba da bude reprezentativan, a nakon probnog testiranja i eventualnih korekcija, obuka se sprovodi u praksi na čitavoj populaciji za koju je obuka predviđena.
- *Sprovođenje obuke* – podrazumeva upotrebu jedne ili više tehnika za obuku. Same tehnike za sprovođenje obuke su brojne, kao na primer: obuka na radnom mestu (putem posmatranja, putem uputstava koje rukovodilac daje zaposlenom ili rotacijom), neformalno učenje (to su sva znanja koja zaposleni stiču neposredno u kontaktu sa kolegama, bez unapred definisanog programa), obuka „šegrta“ (je jako star sistem obuke i njime se šegrt obučava pod nadzorom glavnog majstora), simulirana obuka (predstavlja obučavanje zaposlenog upotrebom prave ili improvizovane opreme koju će koristiti na poslu, s tim što se obuka odvija van radnog mesta), audio-vizuelne tehnike (obuhvataju filmove, televiziju u zatvorenoj mreži, audio i video kasete i diskove, pri čemu obuhvataju dopisne tečajeve, daljinsku obuku, videokonferenciju i internet nastavu) i obuka uz pomoć informacionih tehnologija (predstavlja raznovrsnu upotrebu kompjutera radi unapređenja znanja i veština, pri čemu poslednjih godina ovaj vid obuke postaje sve više realističan i interaktivan).

[31] Dessler; *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“*; Data status, Beograd, 2007. godina
[32] Daniels and Radebaugh; *„International busines“*; Prentice Hall, 2001. godina

- *Procena rezultata obuke* – ova procena znači da treba odabrati način na koji će se vršiti procena i odrediti aspekt obuke koji treba izmeriti. Jedan od najboljih načina za procenu rezultata obuke je kontrolisano eksperimentisanje u okviru kojeg postoje dve grupe zaposlenih: jedni su prošli obuku a drugi ne, s tim što je bitno da su obe grupe testirane pre obuke da bi se eliminisaouticaj nekih drugih faktora, kao što je na primer povišica plate, na rezultate. Što se tiče aspekta obuke koji treba evaluirati to su: reakcije učesnika na program obuke ukazuju na eventualne modifikacije programa u budućnosti, pri čemu se reakcije odnose na percepciju polaznika o kvalitetu programu obuke, trenerima, lokaciji i sadržaju obuke obuke; učenje ili znanje koje se odnosi na određivanje stepena u kojem su polaznici usvojili određene činjenice, tehnike, procedure ili procese koji su činili sadržaj obuke, a merenje se sprovodi testiranjem; veštine i ponašanje se odnosi na određivanje stepena u kojem su polaznici naučili određene veštine ili ponašanja, a merenje se sprovodi na osnovu posmatranja i ocenjivanja od strane kolega i rukovodilaca; najvažnija provera je postignut nivo rezultata rada zaposlenih posle obuke i kakva je korelacija tog rezultata u odnosu na ciljeve postavljene pre obuke, pri čemu se mere specifične kategorije kao što su: povećanje učinka, ispunjenost norme, smanjenje troškova, broj povreda na radu, unapređenje kvaliteta i slično; prinos na angažovana sredstva je odnos novčano izražene koristi od obuke i troškova obuke, pri čemu troškovi obuke obuhvataju direktne (troškovi zarade instruktora i drugih lica koja učestvuju u obuci, troškovi pripreme materijala i opreme potrebnih za obuku, putni troškovi i slično) i indirektni troškovi (kancelarijski materijal, troškove organizacije, zarade administrativnog osoblja, stimulacije, obuka instruktora i slično). Finansijska korist se definiše u zavisnosti od konkretnog posla, pa da bi se uopšte izmerila korist neophodno je na nivou radnih procesa izvršiti merenja, odnosno utvrditi početne troškove (to mogu biti troškova škarta i dorade, troškovi nesreća na radu, troškovi usled lošeg kvaliteta proizvoda, troškovi prouzrokovani žalbama kupaca i slično). Tek nakon ponovnih merenja i utvrđivanja razlike mogu se odbiti troškovi obuke i izračunati korist od obuke, odnosno prinos na angažovana sredstva.

Obuka i razvoj zaposlenih je u čvrstoj vezi sa ostalim ULJR aktivnostima. Na primer, funkcija planiranja ljudskih resursa identifikuje broj zaposlenih i veštine za kojima u planskom periodu postoji tražnja. Funkcije regrutovanja i selekcije zaposlenih nastoje da identifikuju i lociraju pojedince sa tim sposobnostima na odgovarajuća radna mesta unutar kompanije. Informacije iz plana ljudskih resursa i o novoprimljenim zaposlenima predstavljaju osnovu stručnjacima za obuku za potrebe definisanja sadržaja potrebne obuke za novozaposlene. Obuka zaposlenih je takođe i u čvrstoj vezi sa funkcijom razvoja karijere, budući da predstavlja neophodan input za donošenje odluka o premeštajima i unapređenjima.

4.1.6. UPRAVLJANJE KARIJEROM

Bez obzira na uvažavanje značaja poslova iz domena ULJR, stepen razvijenosti ovih poslova i njihovo organizaciono pozicioniranje kroz posebnu organizacionu jedinicu ne treba zaboraviti da važnu ulogu u njihovom efikasnom obavljanju imaju, pored stručnjaka i zaposlenih u sektoru, svi nivoi menadžmenta u organizaciji. U novije vreme, sa većim uključivanjem i samih zaposlenih u ove poslove (ocena performansi od strane zaposlenih, planiranje i razvoj karijere i slično) važnu ulogu u čitavom procesu dobijaju i zaposleni, pa je u tom smislu važna uloga sektora da koordinira aktivnosti svih učesnika na nivou organizacije kao celine.

Karijera se može definisati[33] kao "niz povezanih li nepovezanih poslova, ponašanja, stavova i aspiracija tokom nečijeg života". Iz definicije se može zaključiti da karijera nije jedan posao za koji se zaposleni obučava i usavršava već predstavlja niz poslova, koji čak ne moraju biti ni srodni, već predstavlja kontinuirani razvoj ličnosti zaposlenog pa samim tim i njegove profesionalne karijere. Pored ove postoje i druge definicije karijere. Možemo je definisati kao odrednicu profesionalnog razvoja, odnosno individualnih profesionalnih uspona i padova tokom radnog veka čoveka, ali je istovremeno možemo shvatiti kao niz povezanih ili nepovezanih poslova, načina ponašanja, vrednosnih stavova i aspiracija. Karijera je u stvari koncept koji povezuje i ujedinjuje individualne i organizacijske interese i potrebe. Koncept karijere je suprotstavljen konceptu posla, jer je posao nešto što određeni zaposleni radi na svom radnom mestu, dok karijera znači aktivnost koja pored novca donosi i zadovoljstvo za zaposlenog. Za razliku od posla koji ima kratkoročnu perspektivu i neposredne rezultate, karijera predstavlja jedan dugoročan koncept, pri čemu je okrenuta dugoročnom razvoju, određuje je pojedinac, uklapa se u profesiju ili struku, ujedinjuje individualne i organizacione potrebe i vođena je velikim brojem motiva koji su zasnovani na povećanju smisla i značaja za pojedinca, kao što je na primer obogaćivanje posla, a ne samo novac.

Karijera predstavlja niz radnih uloga pojedinca i koristi(la) se da označi kretanje naviše i napredovanje u radnim ulogama, odnosno zadacima. Ovde treba pomenuti da se karijera danas drugačije posmatra i da uključuje, pored razvoja karijere, i proširenja unutar samog posla koji se obavlja, lateralna kretanja i razvoj rada na osnovu portfolija. Šire definisanje karijere podrazumeva karijeru kao "razvoj pojedinca u učenju i radu tokom života i stoga podrazumeva i

[33] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B., „*Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

volonterski rad, kao i druga životna iskustva".[34] Karijera, prema navedenom, predstavlja profesionalni tok razvoja pojedinca tokom njegovog radnog veka.

Razlikuju se dva aspekta karijere:[35]

- Objektivni - prema ovom konceptu karijera predstavlja sled pozicija koje neka osoba zauzima u profesionalnom razvoju tokom svog života i
- Subjektivni - ovaj aspekt čine osećanja koja čoveka usmeravaju u njegovom radnom životu, a koja su podržana samokonceptom koji je utemeljen na percipiranim talentima i sklonostima i bazičnim vrednostima i potrebama.

Bez obzira da li je u pitanju objektivni ili subjektivni aspekt, karijera je bazirana na individualnom nivou. Dominantno je uverenje[36] da ljudi kontrolišu, u velikoj meri, svoje sudbine i da treba da znaju da iskoriste svoje prilike koje im se pružaju, jer tako maksimiziraju uspeh i zadovoljstvo koje predstavlja proizvod njihove karijere.

Razvoj karijere je dinamičan proces koji traje tokom celog života, a cilj razvoja karijere je povezati potrebe, znanja i veštine zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije, odnosno imati prave ljude, na pravom mestu i u pravom trenutku. Razvoj karijere se može posmatrati i kroz uloge koje određeni pojedinac ima u toku svog profesionalnog razvoja, a one postavljaju različite zahteve i oblike ponašanje. Iako su te uloge vezane uglavnom za stručnjake ipak se mogu uzeti kao opšti model temeljnih uloga koje logično imaju različit sadržaj na različitim organizacionim nivoima ili poslovima. Postoje, na primer, uloge: *pripravnik* – karakteristična je za naučnika i pripravnika za prvu fazu razvoja. Pripravnik pod vođstvom drugih stiče neophodna znanja za obavljanje određenog posla, prilagođava se novoj sredini i u najvećem broju slučajeva sledi ono što mu starije kolege govore, *kolega* – dominantna je nezavisnost, visoka kompetentnost koja omogućava samostalno obavljanje posla i rešavanje problema bez uputa i nadzora nadređenih, a dolazi i do preuzimanja odgovornosti za lični rad i njegove rezultate, *mentor* – u trećoj fazi dominantna je uloga mentora koja obuhvata aktivnosti obučavanja, vođenja, uticaja ili usmeravanja drugih, tj. mentor preuzima brigu i odgovornost za rad i razvoj drugih i *sponzor* – uticaj se širi na celu organizaciju što znači da osobe u toj fazi kreiraju i utiču na strategiju i pravac kretanja organizacije, što opet znači da osoba preuzima ulogu menadžera i neophodno je da nauči da upotrebljava moć na način koji će mu obezbediti da postane uspešan sponzor.

[34] Torringtnon D, Hall L, Taylor S.; „ *Menadžment ljudskih resursa"*, Data status, Beograd, 2004. godina
[35] Schein E. (1996) "*Career anchors revisited: Implication for Career develepment in 21st century*", Academy of Managment Executives,10/96
[36] Pržulj Ž.; *„Menadžment ljudskih resursa",* Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2007. godina

Razvoj karijere ima pet faza od kojih svaka ima svoje specifične ciljeve. To su:[37]

FAZA I - Priprema za posao
Starost: 0-25 godina
Glavni ciljevi: Razviti lični profesionalni imidž, proceniti alternativne profesije, napraviti inicijalni profesionalni izbor, sticanje odgovarajućeg obrazovanja

---

FAZA II - Zapošljavanje
Starost: 18-25 godina
Glavni ciljevi: Prikupljanje ponuda za posao, izbor odgovarajućeg posla na osnovu prikupljenih informacija

---

FAZA III - Rana karijera
Starost: 25-40 godine
Glavni ciljevi: Učenje posla, organizacionih pravila i normi ponašanja, uklapanje u izabranu profesiju i organizaciju, povećanje kompetentnosti, ostvarivanje ličnih ciljeva

---

FAZA IV - Zrela karijera
Starost: 40-55 godina
Glavni ciljevi: Procena rane karijere, reafirmisanje ili modifikovanje ličnih ciljeva izbor ciljeva koji su adekvatniji srednjem starosnom dobu, održavanje produktivnosti rada

---

FAZA 5 - Kasna karijera
Starost: 55 godina-penzionisanje
Glavni ciljevi: Održavanje produktivnosti na poslu, održavanje samozadovoljstva, priprema za penzionisanje

Slika 6: Faze i ciljevi razvoja karijere

Neke od ovih faza razvoja su kritične u razvoju karijere. Tu su, na primer, druga faza u kojoj se pojedinac zapošljava, odnosno kada menja okruženje i iz školskog sistema ulazi u sistem određene organizacije. Takođe, mladi ljudi u ovoj fazi nailaze na prva razočarenja jer imaju velika očekivanja od zapošljavanja. Zrela karijera (40-55 godina) je takođe kritična faza jer se ljudi u ovim godinama suočavaju sa krizom prelaznog doba i može doći do stagnacije u razvoju,

[37] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B.; *„Organizacija“,* Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

a mogućnosti za dalje napredovanje se značajno smanjuju. I možda najkritičnija faza je poslednja, faza kasne karijere (od 55. godine do penzionisanja) jer ljudi nastoje da održe svoju raniju produktivnost što je veoma teško i u ovoj fazi se pripremaju za odlazak u penziju. Kao što se na slici 6 može videti svaka od faza u razvoju karijere ima svoje specifične ciljeve koje pojedinac ostvaruje ukoliko razvija svoju karijeru u pravom smeru.

Novo dinamično i turbulentno okruženje pruža organizaciji da kroz razvoj karijere zaposlenih ostvari sledeće ciljeve: da jača svoj imidž i bude atraktivna za potencijalne zaposlene, da sakupi sav potencijal radne snage u organizaciji, da smanji fluktuaciju zaposlenih i premeštanje zaposlenih u njoj, da poveća posvećenost poslu i organizaciji, motivaciju i rezultate rada. Sa druge strane, najvažniji cilj zaposlenog je da pored postizanja najvažnijih ciljeva u životu, kao što su uspeh, porodična sreća, unutrašnji mir, ostvari i osećanje ponosa i lične ostvarenosti kroz napredak u karijeri.

Menadžment organizacije mora da bude u stanju da stalno prati šta se dešava u organizaciji i oko nje, koja poslovna područja doživljavaju razvoj i koje potrebe se zahtevaju, pri čemu se misli kako na sadašnje tako i na buduće potrebe i trendove. Uključiti se aktivno u komunikacione mreže u organizaciji je preduslov za utvrđivanje prilika i opcija, kratkoročnih i dugoročnih, za razvoj karijere, pri čemu su često neophodne konsultacije menadžera i stručnjaka za ljudske resurse. Tako zaposleni mogu dobiti materijale sa preporukama o karijeri, informacije o slobodnim poslovima unutar organizacije (tzv. interni konkursi) i izvan nje (mogućnosti promene postojećeg posla i organizacije). Pored ciljeva koji su vezani za pojedine faze u razvoju karijere, ciljevi zaposlenog se, na primer, mogu podeliti i na:

- Dugoročne - to su, na primer, profesionalni uspeh i priznanje, težnja ka menadžerskom poslu, ekonomska sigurnost, srećan porodični život i slično, pri čemu su ovi ciljevi međusobno zavisni, jer na primer bez ekonomske sigurnosti veoma često nema ni srećnog porodičnog života, kao što ni bez profesionalnih uspeha zaposleni ne može doći do menadžerskog posla i time do veće ekonomske sigurnosti,
- Kratkoročne - među koje možemo svrstati izbor pravog posla i organizacije u datom trenutku i u skladu sa postojećim znanjem i veštinama, zadovoljstvo u obavljanju trenutnog posla i rezultatima koje zaposleni postiže radeći taj posao i slično.

Razvoj karijere podrazumeva veliki broj aktivnosti, od kojih su najznačajnije planiranje karijere, određivanje pravaca razvoja karijere, obrazovanje i obuka, usavršavanje i prilagođavanje. Upravljanjem karijerama zaposlenih menadžment planski i organizovano prati, ocenjuje, raspoređuje, usmerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, a sve kako bi organizaciji obezbedio potreban broj kvalifikovanih ljudi i optimalnu iskorišćenost znanja, veština i sposobnosti u cilju ostvarivanja individualnih i organizacionih interesa i ciljeva. Kako

bi menadžer postigao navedeno on zaposlenom može sugerisati korišćenje raznih *strategija razvoja karijere*, kao što su:[38]

1) Kompetentnost u sadašnjem poslu - podrazumeva osiguravanje znanja i veština za uspešno izvršavanje aktuelnih zadataka i posla,

2) Povećana radna uključenost - posvećivanje znatne količine vremena, energije i emocija samom poslu,

3) Razvoj veština - ova strategija podrazumeva sticanje novih ili razvoj postojećih radnih veština i sposobnosti kroz dodatno obrazovanje ili radno iskustvo,

4) Razvoj mentorskih odnosa - strategija koja obuhvata preduzimanje aktivnosti traženja, uspostavljanja i korišćenja veza sa značajnim ljudima u svrhu postizanja ili davanja informacija, smernica, podrške i prilika za napredovanje,

5) Razvoj mogućnosti i prilika - preduzimanje aktivnosti drugih s ličnim interesima i aspiracijama i utvrđivanje mogućnosti i prilika koje su snjima konzistentne,

6) Kreiranje imidža - je strategija koja podrazumeva izgrađivanje i komuniciranje imidža iz kog treba da zrači prijatnost, samopouzdanje, uspeh ili potencijal za uspeh i

7) Organizacijske politike - podrazumeva prilagođavanje, naklonost i uticaj kao sredstva postizanja željenih ishoda i ciljeva.

Karijera, odnosno njen razvoj, logično obuhvata profesionalni razvoj pojedinca. Svaki pojedinac, bar delimično, zna šta je dobro za njegovu profesionalnu karijeru, a time i mogućnosti za ostvarenje zarade, mogućnosti napredovanja i samopotvrđivanja ili sticanja profesionalnog ugleda. Ličnost se profesionalno razvija kroz sticanje viših stepena obrazovanja, poznavanje stranih jezika, poznavanje rada na računaru (osnovno poznavanje, naprednije poznavanje koje podrazumeva znanje za rad u pojedinim programima koji se podrazumevaju za konkretni posao), profesionalno iskustvo (nekad je dobro da pojedinac ima bogato i raznovrsno radno iskustvo, dok je nekad bolje da dominira iskustvo iz određene oblasti koje ga najbolje preporučuje za određeno radno mesto), veću društvenu angažovanost i slično. Funkcija profesionalnog razvoja sadrži 5 podfunkcija: razvoj karijere, dodatno obrazovanje u preduzeću, profesionalnu orijentaciju, sistem napredovanja i prekid radnog odnosa.

Ukoliko su u organizaciji prisutni glavni činioci profesionalnog razvoja javlja se motivacija, zadovoljstvo kod zaposlenih i veća produktivnost. Razvoj sopstvene karijere bitan je

[38] Šiber, Bahtijarević F.; *„Menadžment ljudskih potencijala“*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. godina

za svakog čoveka, jer kroz kvalitetno obavljanje posla omogućava i veći kvalitet života, poštovanje sopstvene ličnosti, kao i samokontrolu i kasnije upravljanje sopstvenom karijerom. U današnje vreme, kada organizacije posluju u veoma turbulentnom okruženju, stalno obrazovanje zaposlenih je jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala organizacije, odnosno „ljudskog kapitala". Pod obrazovanjem zaposlenih se, na primer, podrazumeva davanje instrukcija i saveta, rotiranje posla, obavljanje stručne prakse, mentorstvo, predavanja, konferencije i slično su samo neke od velikog broja metoda koje se primenjuju kod obučavanja zaposlenog.

Kod opredeljenja za upravljanje karijerom treba imati u vidu da čovek neće (najvećim delom) ostati ceo život na istom radnom mestu i istom nivou, već će tražiti napredovanje, lični uspeh i stalne promene na bolje. Stručnjaci za ljudske resurse biraju kandidate za napredovanje kao što biraju nove ljude za rad u preduzeću i to podrazumeva predlaganje kandidata, ocenjivanje njegovih osobina, donošenje odluka i praćenje razvoja karijere.

Treba naglasiti da gore navedene strategije daju najbolje rezultate kada se koriste kombinovano, jer se zajedničkom upotrebom mogu ostvariti značajni usponi u karijeri kroz sinergiju koju daje kombinovanje strategija (logično je da će veći uspeh imati zaposleni koji se prilagođava i vrši uticaj na organizaciju, pri čemu odaje utisak prijatne, samopouzdane i potencijalno uspešne osobe, a pri svemu tome ostvaruje značajne rezultate na trenutnom poslu, posvećuje mu dosta vremena i energije i konstantno traži informacije i uticajne ljude kako bi prikupio informacije, smernice i podršku, nego zaposleni koji samo dobro radi svoj posao ili samo pokazuje potencijal za uspeh).

Veoma bitna tačka u razvoju karijere je *plato ili plafon karijere*. To je tačka u kojoj pojedinac nema mogućnosti ni sposobnosti za dalje napredovanje. Plafon karijere zavisi i od zaposlenog i od organizacije, jer organizacije često ne mogu dalje vertikalno napredovanje jer nema više upražnjenih radnih mesta na koja bi zaposleni eventualno napredovao, a pojedinac može postići plafon svoje karijere tako što će dostići plafon svojih sposobnosti i potencijala. Mogu se definisati četiri vrste platoa karijere:[39]

- Plato sposobnosti i potencijala, što u stvari predstavlja dostizanje maksimuma razvoja karijere zaposlenog,
- Organizacijski uslovljen plato, kada u organizaciji nedostaje slobodnih mesta na višim hijerarhijskim nivoima,
- Plato ličnog izbora, nekada pojedinci, iz razloga kao što su stil života, lične preferencije i slično, ne žele da preuzimaju složenije i odgovornije menadžerske poslove i

[39] Šiber, Bahtijarević F.; *„Menadžment ljudskih potencijala"*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. godina

- Poslednja vrsta platoa karijere su zaposleni koji, zato što ne mogu ili ne žele, daju niže rezultate od očekivanih i popularno se nazivaju "drvene klade".

Plafon u razvoju karijere danas preti svima koji se dodatno ne usavršavaju, razvijaju i ne menjaju. Porast verovatnoće plafona karijere jedan je od razloga, za sve veći broj stručnog i menadžerskog osoblja u organizaciji, da se sve više orijentišu na horizontalne smerove mobilnosti umesto isključive na koncept vertikalne mobilnosti. Na osnovu jednog istraživanja koje je obuhvatilo 72 menadžera zaključeno je da je čak 70% njih došlo do platoa svoje karijere. Ovaj podatak će u budućnosti biti još izraženiji zbog smanjenja organizacija, podela velikih preduzeća na nekoliko manjih i slično.

Pojedinac je prvenstveno odgovoran za upravljanje sopstvenom karijerom, ali mu organizacije prilikom razvoja karijere mogu biti od velike koristi i pružiti mu značajnu podršku. Ta podrška je veoma značajna za pojedinca, bez obzira da li se karijere nude interno ili se promoviše mogućnost zapošljavanja. Organizacije mogu pomoći pojedincu u razmatranju karijere (pružaju ljudima sredstva i pomoć u preispitivanju i obezbeđuju organizacione informacije), postavljanju ciljeva karijere (daju jasnu perspektivu mogućnosti u karijeri koje mogu biti ostvarive u poslovnoj organizaciji i nude veći broj mogućnosti za ostvarivanje ciljeva u karijeri), pomažu u strategiji karijere i planiranju akcija (obezbeđuju informacije i podršku, šta u organzaciji funkcioniše i šta se može realno očekivati) i pružanju povratnih informacija u vezi sa karijerom (davanjem realnih procena aktuelnih rezultata rada i potencijala koji je u vezi sa karijerom).

Organizacija svoju veoma važnu ulogu u razvoju karijere pojedinca ostvaruje preko organizacionog dela u čijem su delokrugu posla ljudski resursa, pa se zato kada se govori o ulozi organizacije u razvoju karijere pojedinca misli se na ulogu i zadatke tog organizacionog dela. Kako bi uspešno upravljali karijerom neophodno je raspolagati sledećim informacijama:

- Opšte informacije o viziji i misiji i naravno strategiji organizacije i organizacionim ciljevima i planovima daljeg poslovanja i razvoja,
- Informacijama o zaposlenima, njihovim znanjima, veštinama, interesovanjama, ciljevima, sposobnostima i razvojnim potencijalima i
- Informacije o poslovima i radnim mestima koji će biti slobodni ili će se javljati kao posledica razvoja i planiranih promena.

4.1.7. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KAO DEO UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Zbog posebne važnosti koju ima motivacija na radni učinak zaposlenih, kao i zbog važnosti njenog razumevanja u cilju uspešnog menadžmenta ljudskim resursima posebno treba obratiti pažnju na to pitanje. Motivacija je uopšten pojam koji se odnosi na skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnog.[40] Motivisani ljudi ulažu mnogo više napora da obave neki posao od ljudi koji su manje ili nimalo motivisani, a suština motivacije je u zadovoljavanju određenih potreba. Proces motivacija obuhvata sledeće korake: nezadovoljena potreba, želja, napetost, akcija i zadovoljenje potrebe. Menadžerski posao uključuje i određenu odgovornost prema osoblju, što znači da menadžer mora naći način da motiviše zaposlene. Treba imati u vidu da:

- različiti ljudi imaju različite potrebe
- isti ljudi u različitim životnim kontekstima imaju različite potrebe

Motivirajući faktori su: dobra plata, interesantan posao, uslovi rada, autonomija i poverenje. Demotivišući elementi su: smanjenje plate, neodgovarajući uslovi rada, dosadan posao, nemogućnost napredovanja i usavršavanja i ostalo.

Postoje klasične i savremene teorije motivacije. Klasične teorije motivacije obuhvataju: *teoriju hijerarhije potreba* (Ovo je najpoznatija teorija motivacije. Njenu definiciju je dao Abraham Maslow u delu "Motivacija i ličnost". Teorija objašnjava da unutar svakog bića postoji hijerarhija od 5 vrsta potreba, i to: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za povezivanjem, potrebe za poštovanjem i potreba za samopotvrđivanjem[41]), *teorija X i Y* (Postoje dva gledišta o ljudskom društvu koje je predložio Daglas McGregor. Jedno je u osnovi negativno i označio ga je kao teoriju X, a drugo je pozitivno i označio ga je kao teoriju Y. Prema teoriji X, četiri pretpostavke kojih se menadžeri drže su: zaposlenima je svojstveno da ne vole rad te će ga nastojati izbeći kad god je to moguće; zbog ove ljudske karakteristike većinu ljudi treba prisiljavati, kontrolisati, usmeravati i plašiti zakonom kako bi ih naveli da ulože adekvatan napor u ostvarenju organizacionih ciljeva; prosečna osoba preferira usmeravanje, želi izbeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega. Nasuprot ovim negativnim gledištima o naravi ljudskog bića, McGregor je definisao pet drugih pretpostavki tj. teoriju Y: trošenje fizičkih i mentalnih napora na poslu prirodno je isto kao igra ili odmor; osoba će se samousmeravati i samokontrolisati ako je predana ciljevima; prosečna osoba može naučiti prihvatiti odgovornost pa i tome težiti; kreativnost tj. sposobnost donošenja dobrih odluka široko

[40] Wihrich H., Koontz H., *„Menadžment"*, Zagreb, 1994. godina
[41] Kvaščev R., *Psihologija stvaralaštva"*, Beograd, 1981. godina

je rasprostranjena među ljudima i ne mora obavezno biti isključivo područje delovanja onih koji su na rukovodećim poslovima; u uslovima savremenog industrijskog života intelektualni potencijali prosečnog ljudskog bića samo su delimično iskorišteni[42]) i *teorija „motivacija-higijena“* (Ovu teoriju je predložio psiholog Friedrich Herzberg. Njegova istraživanja su ukazala na dvofaktornu teoriju motivacije, odnosno faktore koji izazivaju zadovoljstvo i nezadovoljstvo. Prva grupa neće motivisati ljude ali moraju biti prisutni u organizaciji. Herzberg je ustanovio da su faktori druge grupe ili faktori sadržaja posla pravi motivatori zato što imaju potencijal izazivanja osećaja zadovoljstva. Ako je ova teorija ispravna, menadžeri moraju posvetiti veliku pažnju poboljšanju sadržaja posla. Faktori koji utiču na stavove o poslu su: postignuće, priznanje, sam posao, odgovornost, napredovanje, nadzor, radni uslovi, plata, lični život, sigurnost i slično[43]).

Postoje tri savremene teorije motivacije:[44] *teorija triju potreba* (Prema McClellandu tri relevantna motiva su: potreba za dostignućem - poriv za isticanjem, postignućem u odnosu na skup standarda, težnja ka uspehu; potreba za moći - da druge učinite da se ponašaju na način na koji se inače ne bi ponašali; potreba za pripadnošću - za prijateljstvom i bliskim međuljudskim odnosima), *teorija očekivanja*[45] (Teorija očekivanja daje najcelovitije objašnjenje motivacije i dokazuje kako jačina nastojanja da se nešto uradi na određen način zavisi o snazi očekivanja da će rad donieti rezultat i to rezultat zanimljiv sa stanovišta pojedinca. Tri su varijante ove teorije: privlačnost - značenje potencijalne nagrade za pojedinca; povezivanje učinka sa nagradom - stepen verovanja pojedinca da će ga određeni nivo učinka dovesti do željenog cilja; povezivanje zalaganja sa učinkom - verovatnost kojom je pojedinac predvideo da će data količina zalaganja dovesti do učinka) i *teorija pojačanja* (Ovo u suštini i nije teorija motivacije jer se fokusira na stanje pojedinca kad preduzima neku akciju a ne ono što inicira tu akciju i ima samo posredan uticaj na tehnike upravljanja ljudskim resursima).

[42] McGregor D., *„Ridings in Managerial Psyhology“*; Chicago, 1964. godina
[43] Wihrich H., Koontz H.; *„Menadžment“*; Zagreb, 1994. godina
[44] Bahtijarević, Šiber; *„Menadžment ljudskih potencijala“*; Golden market, Zagreb, 1999. godina
[45] Wihrich H., Koontz H.; *„Menadžment“*; Zagreb, 1994. godina

4.1.8. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH (MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE)

Sistem nagrađivanja obuhvata novac, dobra ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad.[46] Osnovna uloga sistema nagrađivanja u preduzeću jeste da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve preduzeća. Sistem nagrađivanja čine dve vrste nagrada: materijalne – koje poslodavac daje zaposlenima su obuhvaćene sistemom zarada i nematerijalne nagrade – kao što su na primer poštovanje, izazovan posao i slično.

U vezi sa ocenom ostvarenih rezultata rada i motivacijom nalaze se zarade zaposlenih. Za angažovanje na svojim radnim mestima i za ostvarene rezultate, menadžeri i ostali zaposleni treba da budu nagrađeni, odnosno njihovo angažovanje treba da bude kompenzovano na odgovarajući način.

Sistem nagrađivanja zaposlenih čine direktne i indirektne zarade. Kompenzacije ili nadoknade obuhvataju primanja koja zaposleni ostvaruju za određeni rad (direktne zarade) i različite indirektne koristi. Prosečan paket indirektnih koristi menadžera je znatno sadržajniji i vredniji od onog koji je na raspolaganju ostalim zaposlenima. *Direktne oblike zarada* čine[47]: osnovna zarada (fiksni deo) koja se isplaćuje za rad obavljen u određenom vremenskom periodu i zarade u obliku različitih stimulacija, koje se ostvaruju na osnovu ostvarenih rezultata rada, odnosno performansi, i predstavljaju varijabilni deo zarade. U prvom slučaju se nagrađuje sudelovanje, a u drugom ostvarenje. Stimulacije za ostvarene performanse imaju dva oblika: jedna vrsta stimulacija se odnosi na individualne učinke zaposlenih, a druga se vezuje za ostvarenje performansi preduzeća, pojedinih organizacionih delova ili rezultate određenih timova. Sa povećanjem ukupne zarade zaposlenih uobičajeno je da raste učešće varijabilnog dela zarade u ukupnoj zaradi. *Indirektne zarade* obuhvataju različite oblike vrste beneficija i pogodnosti koje zaposleni mogu da ostvare, kao što su na primer programi zdravstvene zaštite, socijalno i životno osiguranje, plaćena odsustva i druge različite vrste pogodnosti. U osnovi dobro koncipiranog sistema kompenzacija je kvalitetno urađena evaluacija radnih mesta, koja se oslanja na analizu radnih mesta i opis poslova određenog radnog mesta. Prvi korak u evaluaciji radnog mesta korišćenjem metoda bodovanja je izbor kompenzacionih faktora, a najčešće korišćeni faktori su odgovornost, stručnost, uložen napor i radni uslovi, mada se koriste i drugi faktori kao što su obrazovanje, prethodno iskustvo i slično. Drugi korak podrazumeva kreiranje različitih nivoa u okviru svakog kompenzacionog faktora i dodeljivanje bodova svakom od tih nivoa. Treći korak kod metoda bodova je merenje svakog radnog mesta po svakom

[46] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B.; *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina
[47] Đuričin D., Janošević S.; *„Menadžment i strategija“;* Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu; 2007. godina

kompenzacionom faktoru da bi se dobio ukupan broj bodova koji će održavati vrednost svakog radnog mesta.

Plata može biti sastavljena od fiksnih i varijabilnih elemenata. Fiksni elementi su oni koji čine redovnu nedeljnu ili mesečnu platu zaposlenog i menja se samo u izuzetnim okolnostima. Varijabilni elementi se razlikuju prema radniku i preduzeću. *Osnovna plata* predstavlja minimalnu cenu rada i na nju se mogu dodavati ostali elementi plate. Osnovna plata ponekad ima i *dodatak* koji se vezuje za uslove rada i posebne sposobnosti radnika. Naredni oblik kompenzacija zaposlenih su različite vrste *beneficija* koje imaju novčanu vrednost, a odnose se na različite programe zaštite radnika (zdravstveno, penziono, životno osiguranje, nadoknada za slučaj nezaposlenosti, porodiljsko odsustvo), plaćena odsustva (godišnji odmori, bolest ili porodične obaveze) i različite vrste korisnih usluga (krediti za školovanje dece i za hitne slučajeve, rekreacija, službeno vozilo, ishrana).zaposleni koji rade po smenama ili isključivo noću mogu ostvariti novčane *premije* kao kompenzaciju za takav rad. *Stimulacije* predstavljaju značajan varijabilni element plate. Pored stimulacja koje su povezane sa rezultatima rada pojedinca, postoje i različiti tipovi grupnih ili kolektivnih stimulacija.

5. SAVREMENE TENDENCIJE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

Savremeno okruženje u kojem preduzeća danas posluju nameću menadžmentu ljudskih resursa brojne izazove za koje ne postoje gotove preporuke i rešenja. Među trendovima koji imaju važne implikacije na menadžment ljudskih resursa najznačajniji su sledeći:[48]

- Globalizacija – jedan od najvećih izazova sa kojima se kompanije suočavaju početkom XXI veka jeste kako da konkurišu stranim kompanijama i to kako na nacionalnom tako i na stranim tržištima. Intenziviranje trenda internacionalnog povezivanja kompanija širom sveta predstavlja značajan izazov za funkciju ULJR u pogledu pravljena balansa između potrebe vođenja jedinstvene politike i strategije ULJR na nivou celine i potrebe prilagođavanja lokalnim propisima i običajima.
- Internet revolucija – neverovatno brz razvoj interneta u poslednjih nekoliko godina verovatno predstavlja jednu od najznačajnijih promena u okruženju sa snažnim implikacijama na organizacije i njihove politike ULJR. Internet revolucija proizvela je značajne efekte na zaposlenost, kao što su: razvoj pismenosti i komunikacionih sposobnosti zaposlenih, redefinisanje mnogih poslova, eliminisanje barijera na tržištu rada, bolji tretman zaposlenih radi smanjenja verovatnoće napuštanja organizacije, širenje prakse onlajn učenja i slično.
- Usporavanje privrednog rasta – sve niže stope privrednog rasta izazvale su tokom 1990-ih godina snažan talas otpuštanja velikog broja zaposlenih. Fokus u poslovanju se sve više pomera na smanjenje troškova, kvalitet i različitost u odnosu na konkurente, transfer biznisa i dislociranje pojedinih poslovnih finkcija, promenu prirode poslova, promenu zahteva prema individualnim veštinama i znanjima, promenu strukture zaposlenih i menadžmenta kroz privremeno zapošljavanje, fleksibilnost i kreiranje plitkih organizacija da bi se eliminisao nepotreban nivo menadžmenta, problem gubitka identiteta zaposlenih sa kompanijom u kojoj radei radnih odnosa. Očekuje se da će ULJR biti ključan instrument menadžmenta u prilagođavanju očekivanim promenama.
- Promena zakonodavstva – poslednjih godina promene zakonodavstva idu u pravcu prebacivanja jednog dela socijalnih i političkih ciljeva sa države na poslodavce. To se prvenstveno odnosi na poštovanje prava i obezbeđenje jednakog tretmana nacionalnih manjina i drugih „osetljivih“ socijalnih grupa, kao što su na primer: žene, pripadnici drugih rasa, invalidi, oboleli od side, ratni vojni veterani, zaposleni stariji od 40 godina i

[48] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B.; „*Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

slično. Uvođenje socijalne funkcije u preduzeća zahtevaće i promene menadžmenta ljudskih resursa u pravcu prilagođavanja novim zahtevima.

- Promena karakteristika radne snage – ove promene idu u pravcu povećanja stepena diversifikovanosti radno sposobnog stanovništva kroz dve dimenzije[49]: primarne, u koje spadaju starost, pol, rasa, nacionalnost, fizičke sposobnosti, seksualna orijentacija i sekundarne kao što su obrazovanje, prethodno radno iskustvo, roditeljski status, bračni status, religiozna uverenja, vojno iskustvo, geografska lokacija, visina prihoda. Možda najvažnije promene u pogledu karakteristika radne snage ogledaju se u povećanju učešća žena u radno sposobnom stanovništvu i povećanje prosečne starosti zaposlenih.

[49] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B.; „*Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina

6. MENADŽERI I NJIHOVE VEŠTINE

Menadžeri su članovi organizacije koji snose odgovornost za ostvarivanje ciljeva organizacije. Njihova odgovornost potiče iz položaja u organizaciji, posedovanja formalnog autoriteta i kompetencije. Njihov zadatak je da organizacija funkcioniše efikasno, odnosno da ostvaruje ciljeve uz minimum napora i efektivno, odnosno da ostvaruje prave ciljeve. Menadžeri su nadležni za donošenje odluka, sprovođenje tih odluka i kontrolu sprovođenja donetih odluka. Prema pojedinim autorima menadžerska nadležnost je znatno šira i obuhvata[50]:

1) Trasiraju kanal komunikacije unutar organizacije jer rade uz pomoć ljudi i sa ljudima
2) Imaju nadležnost nad alokacijom resursa
3) Imaju nadležnost nad definisanjem ciljeva i određivanjem prioriteta
4) Menadžeri razmišljaju analitički i konceptualno
5) Menadžeri su medijatori, kako bi sprečili konflikte u organizaciji
6) Menadžeri su političari
7) Menadžeri su diplomate i
8) Menadžer je simbol.

Menadžeri se klasifikuju prema dva kriterijuma:

a) Hijerarhiji – na top menadžment, menadžment srednjeg nivoa i menadžere prve linije
b) Širini odgovornosti – na funkcionalne i generalne menadžere.

Iako se menadžeri često poistovećuju sa liderima u organizaciji između njih postoje značajne razlike. Na Slici 7 su prikazane osnovne karakteristike i razlike između menadžera i lidera, koje sve više dolaze do izražaja sa porastom uloge timskog rada u organizacijama.

[50] Stoner J.,Freeman E.; *„Management“*; Prentice Hall, 1989. godina



Slika 7[51]: Karakteristike i razlike lidera i menadžera

Menadžeri se u procesu planiranja i razvoja individualne karijere i karijere zaposlenih kojima su rukovodioci javljaju u različitim ulogama:[52]

1) U ulozi trenera – savremeni trendovi u poslovanju dovode do toga da menadžeri sve više obavljaju ulogu trenera, a da njihove uloge nalogodavaca i kontrolora postaju manje bitne. U ulozi trenera mogu biti samo menadžeri koji imaju odgovarajuće sposobnosti kao štu na primer sposobnost stalnog komuniciranja, sposobnost uspešnog komuniciranja, ali i spremnost za pažljivo slušanje sagovornika. Osima navedenih komunikacionih veština menadžeri moraju dobro poznavati i tehnike samoocenjivanja i utvrđivanja potencijala, a samim tim pomaže i zaposlenom da utvrdi sopstvene sposobnosti, veštine, profesionalne vrednosti, interese i oblasti razvoja. Da bi uspeo u razvoju karijere zaposlenog menadžer mora sa njim da komunicira o razvoju njegove karijere, njegovim planovima i ambicijama i upućivati ga u načine i mogućnosti za sticanje i usavršavanje dodatnih znanja i sposobnosti, dok sa druge strane mora da vodi računa i o potrebama i interesima organizacije. Ukoliko postoji loša ili veoma slaba komunikacija menadžera i zaposlenog može vrlo lako doći do nerealnih očekivanja, individualnih frustracija i osećanja blokade u razvoju kod zaposlenog. Da bi se sprečili mogući nesporazumi i nezadovoljstvo zaposlenih treba utvrditi i bliže spoznati očekivanja zaposlenih.

2) U ulozi procenitelja – menadžer se javlja kao lice koje treba da proceni mogućnosti zaposlenog za razvoj karijere, kao i njegove veštine, znanja i sposobnosti. Ukoliko menadžer, kroz odgovarajuću komunikaciju sa zaposlenima, ispravno proceni koji zaposleni su sposobni da dalje unapređuju svoju karijeru može doneti značajne koristi kako za zaposlenog, tako i za samu organizaciju koja ulaže u razvoj njegove karijere.

[51] Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B.; „*Organizacija*“, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina
[52] http://www.knowledge-bank1.org

3) U ulozi savetnika – ova uloga predstavlja jednu od značajnijih menadžerskih uloga, jer menadžeri pomažu zaposlenima da preispitaju organizacionu sredinu kako bi identifikovali kulturne norme i vrednosti, trendove, rezultate i probleme koji mogu uticati na mogućnosti za razvoj njihove karijere. Drugim rečima, menadžer kao savetnik zaposlenima nudi informacije ili vođstvo u postavljanju različitih ciljeva razvoja karijere. Menadžer čak može sa zaposlenim dogovarati i ciljeve njegove karijere, utvrditi plan aktivnosti i razvoja, povremeno razmatrati napredovanje i promene i proveravati stečena znanja i sposobnosti.

Značajna je uloga menadžera kao motivatora razvoja karijere zaposlenog. Takođe, njegova menadžer procenjuje i prati uspešnost razvoja zaposlenog, ali i utvrđuje sposobnosti i talente zaposlenih koji su dobar pokazatelj u kom pravcu treba usmeravati karijeru zaposlenog. Pored ocenjivanja realnosti ciljeva i potreba za razvojem zaposlenog menadžer pruža savete i podršku u razvoju karijere, pruža zaposlenom korisne informacije o potrebama organizacije i mogućnostima razvoja karijere u njoj, usmerava i obučava zaposlene.

TREĆI DEO

7. ZAKONSKI OKVIR UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Strateški plan upravljanja preduzećem i mehanizmi upravljanja ljudskim resursima moraju u svakom trenutku moraju biti povezani sa etičkim standardima i svim relevantnim zakonima u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima. U svim zemljama oblast radnih odnosa je uređena manje ili više razvijenom zakonskom regulativom. Stepen razvijenosti zakonske regulative zavisi od ekonomskog i političkog nivoa razvoja države i od uloge države u definisanju odnosa na tržištu rada. Zakonska regulativa iz oblasti rada i radnih odnosa u Republici Srbiji obuhvata veliki broj zakona kojima se uređuje oblast rada i sindikalnog organizovanja, štrajkovi, administrativni poslovi, državni praznici i slično. Zakonskom regulativom se uređuje i oblast zaštite na radu. Za uređivanje oblasti rada, prava, obaveza i odgovornosti po osnovu rada najznačajniji akt je Zakon o radu.

Zakon o radu[53] se primenjuje na sve zaposlene, uključujući i zaposlene u državnim organima i javnim službama, ako zakonom nije drugačije utvrđeno, kao i strane državljane zaposlene kod poslodavca na teritoriji Republike Srbije. Zakonom se uređuju različite oblasti rada i radnih odnosa, kao na primer: osnovna prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih, zasnivanje radnog odnosa, radno vreme, odmori i odsustva, zaštita zaposlenih, zarada i druga primanja zaposlenih, zabrana konkurencije, prestanak radnog odnosa, ostvarivanje i zaštita prava zaposlenih, oblast privremenih i povremenih poslova, samozapošljavanje, kao i oblast kolektivnog ugovaranja. Prava, obaveze i odgovornosti po osnovu rada mogu se utvrđivati i podzakonskim aktima kao što su Pravilnik o radu i Kolektivni ugovor (Opšti akt) i Ugovorom o radu. Pri tome se opštim aktima zaposlenom ne mogu dati manja, ali mogu dati veća prava u odnosu na ona definisana zakonom.

Ugovor o radu se potpisuje između poslodavca i zaposlenog , a njegovi obavezni elementi su: naziv i sedište poslodavca, ime i prezime zaposlenog, stručna sprema i zanimanje zaposlenog, vrsta i opis posla koji zaposleni treba da obavlja, mesto rada, vreme trajanja ugovora na određeno vreme, dan početka rada, zarada, rokovi za isplatu zarade i druga primanja na koje zaposleni ima pravo i vreme trajanja dnevnog i nedeljnog radnog vremena. Punim radnim odnosom smatra se rad koji traje 40 časova nedeljno, a za lica mlađa od 18 godina 35 časova nedeljno. Zaposleni imaju pravo na odmor i to: radni odmor (30 minuta dnevno), dnevni odmor (12 sati neprekidno u toku jednog dana), nedeljni odmor (24 sata neprekidno u toku jedne nedelje) i godišnji odmor (najmanje 18 radnih dana). Zaposleni ima pravo i na plaćeno odsustvo

[53] Zakon o radu, Službeni glasnik 24/05, mart 2005. godina

u trajanju od 5 radnih dana tokom kalendarske godine (u slučaju sklapanja braka, porođaja supruge, teže bolesti ili smrti člana uže porodice, dobrovoljnog davanja krvi) i neplaćeno odsustvo, i u tom periodu zaposlenom miruje radni odnos. Zakonom se uređuje i prestanak radnog odnosa.

Sindikalno organizovanje zaposlenih – sindikat je organizacija koja u ime zaposlenih poslodavcu prezentuje interese zaposlenih u oblasti zarada, broja radnih sati i radnih uslova. Prema domaćim zakonskim propisima sindikat predstavlja samostalno udruženje zaposlenih u koje oni stupaju dobrovoljno i koje samostalno radi na ostvarivanju i zaštiti grupnih i pojedinačnih prava i interesa zaposlenih. Sindikat nastaje udruživanjem zaposlenih koji stupanjem u sindikat uplaćuju članarinu, što predstavlja glavni izvor finansiranja sindikata. Zakonom se štiti pravo zaposlenih da se organizuju u sindikate, a istraživanja pokazuju da postoje tri osnovna razloga zašto se zaposleni organizuju u sindikate:[54]

- Percepcija o uslovima rada – nezadovoljstvo poslom, radnim uslovima, platama, beneficijama i slično;
- Percepcija o sopstvenom uticaju – želja da se ostvari uticaj i problemi ostvarivanja uticaja, odnosno verovanje pojedinca da ne postoji druga opcija za uticanje na radnom mestu;
- Percepcija o snazi i uticaju sindikata – imidž sindikata i očekivanja od njega, odnosno verovanje zaposlenih da sindikati mogu značajno da utiču na poboljšanje uslova na radnom mestu.

Poslodavci ne vole sindikate jer pregovori sa sindikatima vode višim osnovnim platama, što ukoliko u konkurentskim preduzećima zaposleni nisu sindikalno organizovani, dovodi do ugrožavanja poslovnog uspeha zbog porasta troškova. Takođe sindikati u priličnoj meri ograničavaju diskreciju rukovodilaca i menadžera u pogledu ponašanja prema zaposlenima.

Kolektivno pregovaranje je proces koji prethodi zaključivanju kolektivnog ugovora između poslodavca, sa jedne strane, i zaposlenih, sa druge strane. Na strani zaposlenih reprezentativni predstavnik je sindikat. Kolektivni ugovori se obično zaključuju na period od dve tri godine, nakon čega ponovo dolazi do pregovaranja oko delova ugovora. Najvažniji aspekti procesa kolektivnog pregovaranja su: pregovaračko ponašanje, pregovaračka moć, teme pregovaranja i prekid ugovora.

[54] Kochan T.; *„Collective bargaining and industrial relations“*; Homewood, 1980. godina

PRILOG 1 – FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I IZBOR KADROVA U SEKTORU ZA RAČUNOVODSTVO

Zadovoljenje visokih potreba preduzeća, kao i uslova za uspešno poslovno odlučivanje iz domena upravljanja finansijama ne može se ni zamisliti bez izgradnje svrsishodnog i efikasnog informacionog sistema. Nezavisno od toga kako je koncipiran informacioni sistem određenog preduzeća njegov bitan deo čine informacije sadržane u finansijskom računovodstvu. Rašunovodstvo kontinuiranim registrovanjem podataka o svim poslovnim transakcijama predstavlja u stvari preciznu hronologiju svih događaja u preduzeću, od osnivanja do okončanja poslovanja. Pošto svi evidentirani podaci nisu podjednako bitni računovodstveni sistem relevantne informacije o finansijskom položaju i efektima aktivnosti preduzeća uglavnom prezentira kroz svoje izveštaje. Finansijski izveštaji se danas smatraju osnovom i ključnim delom računovodstvenog informacionog sistema. Oni uspostavljaju komunikaciju između informacija generisanih u okviru računovodstvenog sistema i različitih korisnika tih informacija. U skladu sa tim, izveštavanje se može shvatiti kao kao direktan odgovor na informacione potrebe različitih korisnika informacija (vlasnici kapitala, menadžment, kreditori, država i slično)[55]. Od finansijskih izveštaja se pružanje informacija o prinosnom i finansijskom položaju preduzeća, kao i promenama u tim segmentima, sa ciljem da posluže kao osnova korisnicima za donošenje ekonomskih odluka.

Dve su osnovne pretpostavke na kojima se zasniva finansijsko izveštavanje:

- Nastanak poslovnog događaja – odnosno načelo fakturisane realizacije, odnosno učinci po osnovu nastalog poslovnog događaja se priznaju i računovodstveno obuhvataju u obračunskom periodu kada je poslovni događaj i nastao i
- Trajnost poslovanja privrednog subjekta – u procesu finansijskog izveštavanja se pretpostavlja da će preduzeće nastaviti da radi, a ako nema dokaza za kontinuitet onda se takva činjenica obavezno ističe.

Zahtev da finansijsko izveštavanje pruži korektan i potpun iskaz stanja i rezultata aktivnosti preduzeća u prošlosti i sadašnjosti je izuzetno kompleksan da bi se realizovao kroz jedan izveštaj, pa je takav zahtev nametnuo obavezu da se u procesu finansijskog izveštavanja produkuje nekoliko bitnih i međusobno komplementarnih finansijskih izveštaja. Prema Zakonu o računovodstvu i reviziji finansijski izveštaji obuhvataju[56]:

1) Bilans stanja – predstavlja proizvod redovnog zaključka knjiga i izražava sliku vrednosti i strukture imovine, kapitala i obaveza preduzeća u određenom trenutku, odnosno na određeni dan[57]. Bilansne strane su u računskoj ravnoteži i predstavljaju

[55] Stančić P., *„Konceptualni okvir i načela finansijskog izveštavanja“*, Ekonomski fakultet Kragujevac
[56] Zakon o računovodstvu i reviziji, Službeni glasnik RS, br. 46/06 i 111/09
[57] Radovanović R., Škarić-Jovanović K., *„Finansijsko računovodstvo“*, Ekonomski fakultet Beograd, 1999. godine

dve perspektive posmatranja preduzeća, pri čemu aktivna strana prikazuje imovinske delove sa kojima preduzeće raspolaže, a pasivna strana izvore (obaveze i kapital) iz kojih je aktiva preduzeća finansirana. U suštini to je kumulativni zapis o svim transakcijama koje su imale uticaja na na poslovanje preduzeća do dana bilansa.

2) Bilans uspeha – odnosno račun dobitka i gubitka, je takođe produkt zaključka knjiga i primarno je orijentisan na na utvrđivanje finansijskog rezultata, odnosno na prikaz dobitka ili gubitka preduzeća u određenom vremenskom periodu. Finansijski rezultat se utvrđuje na obračunskoj osnovi, kao razlika prihoda i rashoda alociranih na određeni obračunski period, koji ne moraju koincidirati sa kretanjima gotovine.
   Bilans stanja i bilans uspeha moraju se posmatrati kao jedinstvena celina u procesu finansijskog izveštavanja koja korisnicima daje najvažnije informacije za ocenu poslovanja preduzeća. Naime, tek posle utvrđivanja apsolutne razlike prihoda i rashoda za određeni obračunski period i donođenja odluke o raspodeli rezultata sačinjava se bilans stanja, koji u sebe integriše i periodični rezultat.
3) Izveštaj o promenama na kapitalu – direktna veza između bilansa stanja i bilansa uspeha uspostavlja se Izveštajem o promenama na kapitalu koji je prevashodno namenjen vlasnicima preduzeća. Ovaj izveštaj specificira promene na kapitalu preduzeća tokom perioda obuhvaćenog finansijskim izveštajima. Osnov za promene na kapitalu tokom izveštajnog perioda mogu biti: promene po osnovu uplata vlasnika kapitala i isplata po osnovu dividendi, neto dobitak ili gubitak iz poslovne aktivnosti, stavke prihoda i rashoda, odnosno dobitak ili gubitak koji se saglasno drugim računovodstvenim standardima tretiraju kao direktno povećanje ili smanjenje kapitala i kumulativni efekat promena u računovodstvenoj politici i ispravkama značajnih materijalnih grešaka koji je neposredno priznat kapitalu, kao i transakcije po kapitalu. Izveštaj o promenama na kapitalu trebalo bi da sadrži kapitalne transakcije sa vlasnicima kapitala i isplate vlasnicima, saldo kumuliranog dobitka ili gubitka na početku perioda, na dan bilansa i kretanje tokom perioda i usklađivanje iznosa po kome se vodi akcijski kapital, akcijske premije i sve rezerve na početku i na kraju perioda.
4) Izveštaj o tokovima gotovine – s obzirom da bilans stanja i bilans uspeha zbog obračunske osnove na kojoj počivaju ništa ne govore o tokovima gotovine tokom određenog obračunskog perioda kreiran je poseban izveštaj o tokovima gotovine. Izveštaj o tokovima gotovine se dobija posebnim rearanžiranjem podataka sadržanih u bilansu stanja i bilansu uspeha, a iskazuje iznos i osnov povećanja ili smanjenja gotovine i gotovinskih ekvivalenata na kraju obračunskog perioda u odnosu na početak. U suštini ovaj izveštaj pokušava da premosti razliku između obračunskog (relacija prihodi-rashodi) i gotovinskog (relacija primanja-izdavanja gotovine) rezultata aktivnosti preduzeća, odnosno da kroz rearanžiranje podataka sadržanih u finansijskim izveštajima pruži dodatan uvid u izvore i upotrebu gotovine tokom

posmatranog perioda. Novčani tokovi mogu nastati iz poslovne aktivnosti, iz investicione aktivnosti i iz finansijske aktivnosti.[58]

5) Napomene uz finansijske izveštaje i
6) Statistički aneks.

Analiza finansijskih pokazatelja „bazira se na određenim komponentama položaja bilansa stanja i bilansa uspeha i sračunata je na identifikovanje i ocenu finansijskog položaja (likvidnosti, sigurnosti i aktivnosti) i rentabiliteta poslovanja preduzeća“[59]. Finansijski pokazatelji imaju takve karakteristike da omogućavaju širok spektar primena koja koristi kako menadžmentu, tako i eksternim korisnicima, tj. kreditorima koji planiraju ulaganje u kompaniju ili kupovinu iste: uporedivost rezultata različitih kompanija; uporedivost rezultata iste kompanije kroz period od više godina; uporedivost rezultata iste kompanije pre i nakon akvizicija; uporedivost prema grani industrije izražena statističkom metodom; procena rizika ulaganja, tj. predviđanje stope prinosa; procena finansijskih performansi ciljane kompanije; procenat zaduženosti; sposobnost kompanije da odgovori budućim obavezama; prognoze budućeg poslovanja; prognoze stečaja kompanije; pokazatelji tržišne vrednosti akcija; otkrivanje slabih tačaka poslovanja i otkrivanje uzroka slabih tačaka poslovanja ili slabijih performansi delova kompanije.

Analiza finansijskih pokazatelja ima i svoje nedostatke a ograničenja su:

- Pokazatelji su verodostojni samo onoliko koliko su verodostojne i finansijske analize koje su njihova osnova,
- Pokazatelji imaju ograničeno polje posmatranja,
- Za pojedine pokazatelje teško je naći odgovarajući predmet poređenja,
- Neki pokazatelji mogu da vode pogrešnim zaključcima upravo zbog „trenutne“ prirode bilansa stanja i
- Nije precizna nauka, pa rezultati moraju biti tumačeni situaciono.

Da bi pripremio Finansijske izveštaje računovođa mora da izvrši priznavanje određenih kategorija koje čine sastavni deo nekog finansijskog izveštaja, odnosno ekonomskih transakcija ili događaja koji su grupisani prema svojim ekonomskim karakteristikama. To nam ukazuje da računovođe sastavljaju finansijske izveštaje. Računovođe su zaposleni koji rade u određenom organizacionom delu preduzeća koji je fokusiran na knjigovodstvo, pri čemu u zavisnosti od veličine preduzeća to može biti odeljenje, sektor i slično, dok mala preduzeća uglavnom koriste usluge računovodstvenih agencija. Knjigovodstveni službenici ili knjigovođe izrađuju, vode, arhiviraju i održavaju finansijsku i nefinansijsku dokumentaciju u raznim institucijama u državnoj upravi, u nevladinim organizacijama, u proizvodnim i uslužnim organizacijama i

[58] Đuričin D., Janošević S.; *„Menadžment i strategija“;* Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu; 2007. godina
[59] Radovanović R., Škarić-Jovanović K., *„Finansijsko računovodstvo“*, Ekonomski fakultet Beograd, 1999. godine

kompanijama. Opis poslova i zadataka koje obavlja knjigovođa zavise od veličine preduzeća u kojem radi. Uvođenje informatičke tehnologije u kancelarijsko poslovanje u velikoj meri olakšava poslove knjigovođa, jer su podaci lakše dostupni, brzo i lako se obrađuju i arhiviraju. Elektronsko plaćanje računa, izrada obračuna i vođenje knjigovodstva u velikoj meri smanjuju potrebu za višestrukom evidencijom, ali dokumentaciju ipak još uvek čuvaju i u papirnoj formi zbog kontrole i nadzora. Postoji više vrsta knjigovođa u zavisnosti od posla koji obavljaju:

- Finansijski knjigovođa - izrađuje finansijske izveštaje, vodi poslovne knjige i održava baze podataka u kompjuterskim koji služe za planiranje i analizu poslovanja. On je zadužen za prihode, rashode i obračun finansijskog rezultata preduzeća. Od izveštaja, vodi računa o sledećem: obračuni plata, putnih naloga, dugovanja dobavljačima i potraživanja od kupaca, obračuni poreskih rashoda, bolovanja i sl. Izveštaje dostavljaju ostalim službama, odborima ili menadžerima u kompaniji ili spoljnim subjektima kao što su banke, revizori, poreski organi, zdravstveni i penzini fondovi i sl. Finansijski knjigovođa po potrebi vodi i blagajnu, za koju vode blagajnički dnevnik i sastavljaju blagajničke izveštaje;
- Robno materijalni knjigovođa - vodi evidenciju o osnovnim sredstvima preduzeća, dokumentaciju skladišnog poslovanja o stanju zaliha materijala i gotovih proizvoda, ako rade u proizvodnom preduzeću, odnosno zaliha robe za prodaju, ako rade u trgovačkom preduzeću. Pri vođenju skladišta knjigovođe zaprimaju i izdaju različite dokumente na osnovu kojih vrše proveru stanja i obračun vrednosti. Po potrebi predlažu narudžbe materijala i robe koja se najviše troši i obustavljanje onih narudžbi kojima se stvaraju nepotrebne zalihe i
- Pogonski knjigovođa - ima za zadatak da koristi odgovarajuće metode u cilju obezbeđenja adekvtnih informacija o poslovanju za potrebe menadžmenta.

Kako bi stekao neko zvanično profesionalno zvanje knjigovođa može polagati neki od stručnih ispita. U zavisnosti od položenog ispita, može steći neko od sledećih zvanja:

- Računovođa (samostalni računovođa) - je profesionalno lice koje poseduje minimum znanja, iskustva i sposobnosti za samostalno vođenje poslovnih knjiga i sastavljanje finansijskih izveštaja pravnih lica, odnosno njegovih delova. Profesionalno zvanje „računovođa“ stiče osoba koja ima završenu srednju školu i najmanje tri godine praktičnog rada na poslovima računovodstva, a osim toga i položene profesionalne ispite za sticanje ovog zvanja;
- Ovlašćeni računovođa - je profesionalno lice koje poseduje odgovarajući nivo znanja i iskustva za samostalno vođenje poslovnih knjiga, pripremanje i sastavljanje finansijskih izveštaja, izveštaja interne revizije i kontrole i poslova eksterne revizije i kontrole. On može da potpisuje završne račune. Profesionalno zvanje „ovlašćeni računovođa“ stiče osoba koja ima visoku školsku spremu i najmanje tri godine praktičnog rada na

poslovima vođenja poslovnih knjiga i pripremanja finansijskih izveštaja; visoku školu u trajanju od tri godine i najmanje četiri godine praktičnog rada na poslovima vođenja poslovnih knjiga i pripremanja finansijskih izveštaja; višu školu u trajanju od dve godine i najmanje pet godina praktičnog rada na poslovima vođenja poslovnih knjiga i pripremanja finansijskih izveštaja; profesionalno zvanje „računovođa“ i najmanje pet godina praktičnog rada u tom zvanju ili profesionalno zvanje „samostalni računovođa“ i najmanje tri godine praktičnog rada u tom zvanju i položen profesionalni ispit za sticanje ovog zvanja.

- Ovlašćeni javni računovođa - je profesionalno lice koje poseduje odgovarajući nivo znanja i iskustva za samostalno vođenje poslovnih knjiga, pripremanje i sastavljanje finansijskih izveštaja složenih poslovnih sistema, izveštaja interne i eksterne revizije i kontrole. Profesionalno zvanje „ovlašćeni javni računovođa“ stiče osoba koja ima visoku školsku spremu ekonomskog smera, profesionalno zvanje „ovlašćeni računovođa“ i najmanje tri godine rada u tom zvanju i položen profesionalni ispit za sticanje ovog zvanja.

Poželjne osobine i kvalifikacije su na primer:

- Od knjigovođa se očekuje tačnost, ažurnost, sistematičnost i odgovornost, kako bi se izbegle greške pri unosu i obradi podataka. S obzirom da dolaze u kontakt sa poverljivim podacima o poslovanju, knjigovođe trebaju biti osobe od poverenja. Informatička znanja, posebno vladanje računovodstvenim programima i programima za obradu teksta i za izradu proračunskih tabela, i razvijenost matematičkih sposobnosti za knjigovođe su nužna pretpostavka za svladavanje sve složenijih tehnologija obradbe podataka;
- Komunikativnost je potrebna knjigovođama u saradnji s ostalim kolegama, sa kupcima i korisnicima usluga, ako rade na pripremanju i ispostavljanju predračuna i računa, kao i s zaposlenima ako rade na poslovima obračuna plata. Njima, prema potrebi, tumače obaveze i prava vezana zaporeska izdvajanja, povlastice, korišćenje bolovanja i godišnjih odmora;
- Poznavanje domaćih i međunarodnih zakonskih propisa o finansijsko-knjigovodstvenom poslovanju i o vođenju poslovnih knjiga i knjigovodstvenih dokumenata, poznavanje poreskih propisa i internih pravilnika preduzeća i institucija u kojima rade zahteva sposobnost pamćenja mnogih pojedinosti iz navedenih propisa i
- Knjigovođe moraju biti voljni na stalno učenje i usavršavanje jer moraju biti u toku sa promenama zakona i propisa, stoga je poželjno i pohađanje odgovarajućih seminara iz ove oblasti.

1973. godine 16 profesionalnih računovodstvenih asocijacija je osnovalo Komitet za međunarodne računovodstvene standarde (IASC) sa sedištem u Londonu. Tokom perioda Komitet za Međunarodne računovodstvene standarde je pristupio Međunarodnoj federaciji računovođa (IFAC) koja je osnovana 1977. godine kao nezavisna i samostalna organizacija. Danas Asocijacija nosi naziv Odbor za međunarodne računovodstvene standarde koji broji 156 članica, a među njima je i naša zemlja od 1997. godine. Od 1981. godine počinje snažan proces izgradnje profesionalne regulative kada se donosi i Kodeks profesionalne etike računovođa. Izmenama i dopunama iz 1993. godine Kodeks profesionalne etike je usaglašen sa IFAC-ovim kodeksom.

Međunarodni etički kodeks za profesionalne raunovođe – ovaj kodeks je potreban iz sledećih razloga: jer računovođe svojim aktivnostima mogu da utiču na:

1) Računovođe svojim aktivnostima mogu da utiču na: iznos novca koji se distribuira vlasnicima, cene koje se plaćaju za preduzeće, iznos naknada za menadžere i direktore, uspeh ili neuspeh specifičnih oblika organizovanja i iznos poreza koji se plaća od strane pojedinca, preduzeća i drugih poreskih obveznika;
2) Računovođa raspolaže informacijama koje su privatnog ili poslovnog karaktera kao što su: visina pojedinačnih zarada i drugih primanja, buduće poslovanje i budžet i finansijski položaj klijenta ili poslodavca;

Etički kodeks predstavlja skup pravila, odnosno normi moralnog karaktera koji regulišu ponašanje pripadnika određene profesije. Karakteristike računovodstvene profesije su:

- Vladanje određenim intelektualnim sposobnostima stečenim obukom i obrazovanjem;
- Pridržavanje članova profesije zajedničkog kodeksa vrednosti i ponašanja, koji je uspostavljen od strane profesionalne organizacije i
- Prihvatanje obaveza prema društvu u celini.

Ciljevi računovodstvene profesije prema Kodeksu su rad po najvišim standardima, postizanje najviših nivoa učinka i načelno zadovoljenje zahteva javnog interesa, a time se zadovoljavaju četiri osnovne potrebe: poverenje, profesionalizam, kvalitet usluga i sigurnost.

Osnovni principi kojima se rukovode računovođe su: čestitost, objektivnost, profesionalna osposobljenost i neophodna pažnja, poverljivost, profesionalno ponašanje i tehnički standardi. *Čestitost* podrazumeva ne samo poštenje već i fer odnos i istinitoljubivost, a *objektivnost* podrazumeva intelektualno poštenje i bez sukoba interesa. *Etičke sukob* koji je poštena razlika u mišljenju profesionalnog računovođe i druge strane sama po sebi nije etički sukob. Okolnosti koje mogu dovesti do etičkog sukoba su: pritisak direktora ili inspektora, na osnovu postojanja porodičnih ili ličnih odnosa, na računovođu da postupi suprotno tehničkim ili profesionalnim standardima. Etički sukob se rešava na nekoliko načina: analizom problema sa narednim nivoom

menadžmenta u odnosu na neposredno pretpostavljeni, konsultacije i savet poverljivoj osnovi od strane nezavisnog savetnika ili određenog tela profesionalne organizacije ili podnošenjem ostavke i informacije odgovarajućem predstavniku te organizacije. *Profesionalna osposobljenost* podrazumeva da se ne smeju prikazivati kao da poseduju stručnost ili iskustvo koje nemaju i deli se u dve zasebne celine: sticanje profesionalne osposobljenosti i održavanje profesionalne osposobljenosti. *Poverljivost* je poštovanje poverljivosti informacija o poslovima poslodavca, čak i nakon prestanka poslovnih veza između računovođe i poslodavca, pri čemu se poverljiva informacija objavljuje samo ako postoji posebno odobrenje za objavu ili ako postoji zakonska ili profesionalna obaveza njihovog objavljivanja. Kada se donese odluka o objavljivanju poverljivih informacija računovođa treba da razmotri sledeća pitanja: da li su ili nisu sve značajne činjenice poznate i dokazane, do koje mere je to moguće utvrditi. Ako postoji neproverena činjenica ili mišljenje, ukoliko je neophodno, profesionalno mišljenje treba da bude upotrebljeno za određivanje vrste obaveštenja koje treba sačiniti; da zna kome se obraća određenim saopštenjem i mora biti siguran da će lica kojima je saopštenje namenjeno adekvatno postupiti i i sprovesti određeni postupak; da proceni mogućnost nastanka naknadnih posledica po njega, koje mogu nastati po objavljivanju informacija. Profesionalni računovođa ima obavezu i da obezbedi da i lica pod njihovom kontrolom i lica od kojih se dobijaju saveti i pomoć poštuju princip poverljivosti. Takođe podrazumeva da ne koristi informacije za ličnu korist ili u korist trećeg lica. Objavljivanja koja su obavezna po propisima su dostava dokumenata sudu u toku sudskog postupka i prijavljivanje nadležnim državnim organima kršenje zakona. Profesionalni računovođa ne sme biti doveden u vezu sa bilo kakvim izveštajima koji:

- Sadrže lažna ili saopštenja koja navode na pogrešne zaključke;
- Sadrže saopštenja ili informacije date neodgovorno bez poznavanja njihove istinitosti i sa greškama i
- Izostavljaju ili prikrivaju informacije koje treba podneti ako to izostavljanje ili prikrivanje navodi poreske vlasti na pogrešne zaključke.

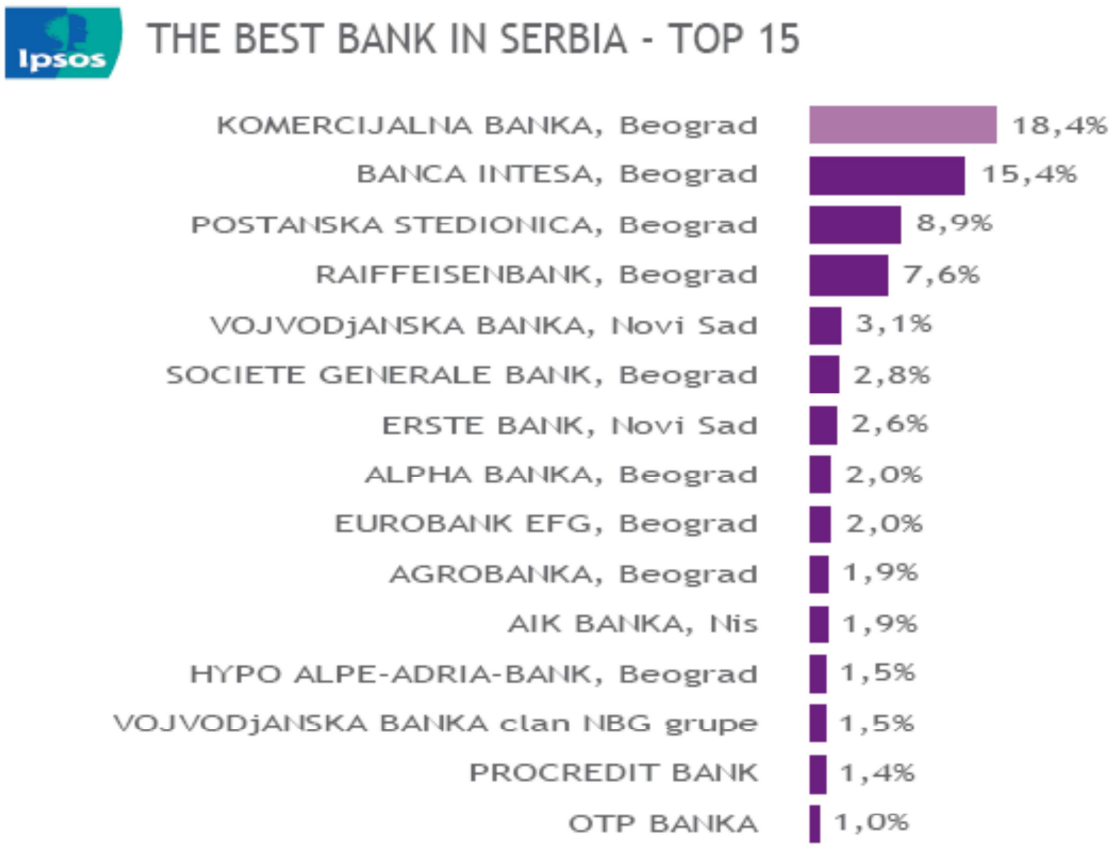
PRILOG 2 – STRATEGIJA LJUDSKIH RESURSA NA PRIMERU KOMERCIJALNE BANKE

Komercijalna banka a.d. Beograd je među vodećim bankama u bankarskom sektoru Srbije. Tokom 2011. godine Komercijalna banka je nastavila trend uspešnog poslovanja, što potvrđuje i dobit od skoro 4 milijarde dinara, odnosno oko 40 miliona evra. Iako je po logici stvari za svaku banku najznačajnija finansijska dimenzija poslovanja, ono na šta banka, pored toga, posvećuje značajnu pažnju jeste ulaganje u budućnost, kao i podrška projektima društvene odgovornosti kroz koje sredini u kojoj posluje i sa kojom sarađuje ustupa deo zarađenog u skladu sa mogućnostima i poslovnim rezultatima.

Komercijalna banka posluje više od 40 godina. Kroz dugi istorijat banke velika pažnja je bila usmerena na sigurnost, uspešno poslovanje, kao i usklađivanje bankarskih proizvoda i usluga potrebama klijenata, ali i u skladu sa najvišim evropskim standardima. Danas je Komercijalna banka jača nego ikada, u njenom sastavu se nalaze 24 filijale širom zemlje, 228 ekspozitura, 3.022 zaposlenih, preko 1.300.000 otvorenih računa i preko 900.000 zadovoljnih klijenata. Kapital od 305 miliona evra Komercijalnu banku čini jednom od najvećih banaka u zemlji i ona podjednako uspešno posluje sa građanima i sa najvećim korporacijama u zemlji i inostranstvu. Komercijalna banka posebno ističe da su njeni zaposleni najvredniji kapital i tako svoje resurse i znanje posvećuje svim klijentima nastojeći da im obezbedi vrhunske proizvode i usluge.

Uspešnom tržišnom pozicioniranju banke, njenoj efikasnosti i profitabilnosti, u značajnoj meri su doprinele i marketing aktivnosti. Dostignućima banke na tržištu posebno su dale doprinos brend kampanja, kao i razne kampanje pospešivanja prodaje proizvoda i usluga banke, ali i brižljivo vođenje PR kampanje. Realizovanjem Projekta standardizovanja izgleda ekspozitura banke, poslovna mreža je dobila novo, modernije, poslovnije i prepoznatljivije lice, u skladu sa korporativnom filozofijom i standardima vizuelnog identiteta. Poslovni uspeh ima svoje merljive finansijske rezultate, ali ono čime se banka naročito istakla tokom 2011. godine jeste njeno Ulaganje u budućnost, odnosno sveobuhvatna kampanja posvećena realnim problemima i potrebama ljudi i njena sistematska podrška projektima društvene odgovornosti. Među tim projektima posebno se ističu: „40 godina banke – 40 platana“ kojim je banka odlučila da se uključi u akciju „Jedan platan –znak da volite Beograd“ kojim su se prikupljala sredstva za kupovinu 415 sadnica platana koje će biti zasađene u Bulevaru kralja Aleksandra u Beogradu i na ovaj način banka je simbolično iskazala svoju odgovornost prema sredini u kojoj posluje; „40 lap top računara najboljim učenicima ekonomskih škola u Srbiji“; „Rođendanska žurka za

Cvrčak štediše“, „Vranje, 40 dobrih stvari“ u okviru kog je banka izdvojila sredstva i uložila u projekat zapošljavanja 40 ljudi u Vranjskom okrugu i „40 računara za osnovne škole“. Navedene i ostale marketing aktivnosti uticale su a percepciju javnosti koja Komercijalnu banku doživljava kao najbolju banku na tržištu Srbije, o čemu svedoče i rezultati nezavisnih istraživanja.



Slika 8[60]: Najbolje banke u Srbiji – TOP 15

Pored navedenog, banka je tokom 2011. godine, banka je u okviru svojih aktivnosti omogućila organizovanje kulturnih manifestacija, kao što su izložbe umetničkih slika, prikazivanje popularnih TV serija, izvođenje umetničke muzike i slično, organizovala i pomagala humanitarne akcije, kao na primer lečenje dece od teških bolesti, donacije za kupovinu

[60] www.kombank.com

inkubatora i drugih savremenih medicinskih uređaja i sprovodila druge društveno korisne aktivnosti.

Marketing aktivnosti su doprinele ne samo ojačanoj tržišnoj poziciji banke, nego i dobijanju brojnih priznanja, kao što su:

- Proglašena je za najbolju banku u Srbiji u 2011. godini, prema istraživanju koje je sproveo renomirani svetski magazin „Global Finance“,
- Banka je od Privredne komore Beograda za izuzetan dosadašnji doprinos razvoju i poslovanju naše privrede dobila prestižnu nagradu „Beogradski pobednik“ i
- Banka je ponela titulu Najbolje banke u Srbiji u 2011. godini, koju joj je dodelio žiri Kluba privrednih novinara.

Grupu Komercijalne banke AD Beograd, pored matične Komercijalne banke AD Beograd čine i:

1) Komercijalna banka AD Budva u Republici Crnoj Gori,
2) Komercijalna banka AD Banja Luka u Bosni i Hercegovini i
3) KomBank INVEST AD Beograd.



Slika 9[61]: Republika Crna Gora – Komercijalna banka AD Budva

[61] www.kombank.com

Komercijalna banka AD Budva ima 113 zaposlenih i 16 organizacionih delova.



Slika 10[62]: Bosna i Hercegovina – Komercijalna banka AD banja Luka

Komercijalna banka AD Banja Luka ima 141 zaposlenog i 16 organizacionih delova.

[62] www.kombank.com

Akcije Komercijalne banke se nalaze u posedu[63]:

1) Akcije u vlasništvu pravnih lica – 92,14024%, odnosno 8.024.779 akcija,
2) Zbirni odnosno kastodi račun – 6,51068%, odnosno 567.035 akcija i
3) Akcije u vlasništvu fizičkih lica – 1,34909%, odnosno 117.496 akcija.



Slika 11[64]: Redosled prvih 15 akcionara po broju akcija



Slika 12[65]: Struktura akcijskog kapitala banke

[63] www.crhov.rs
[64] isto
[65] www.kombank.com

Najviši organ banke je Upravni odbor. Na slici 13 su prikazani članovi UO Komercijalne banke:

IME I PREZIME	AKCIONAR / ČLAN NEZAVISAN OD BANKE	FUNKCIJA
Vesna Džinić	Republika Srbija	Predsednik
Prof. dr Dejan Erić	Republika Srbija	Član
Vladimir Šarić	Republika Srbija	Član
Dragica Pilipović – Chaffey	EBRD	Član
Philippe Delpal	EBRD	Član
Khosrow Zamani	IFC	Član
Prof. dr Miroslav Todorović	Član nezavisan od Banke	Član
Mr Marija Pantelić	Član nezavisan od Banke	Član
Mats Kjaer	Član nezavisan od Banke	Član

Slika 13[66]: Upravni odbor Komercijalne banke

Upravnom odboru banke su, pored Izvršnog odbora (slika 14) podređeni i: Odbor za upravljanje aktivom i pasivom, Kreditni odbor, Odbor za reviziju i „Compensation commitee“. Izvršni odbor banke je direktno odgovoran Upravnom odboru.

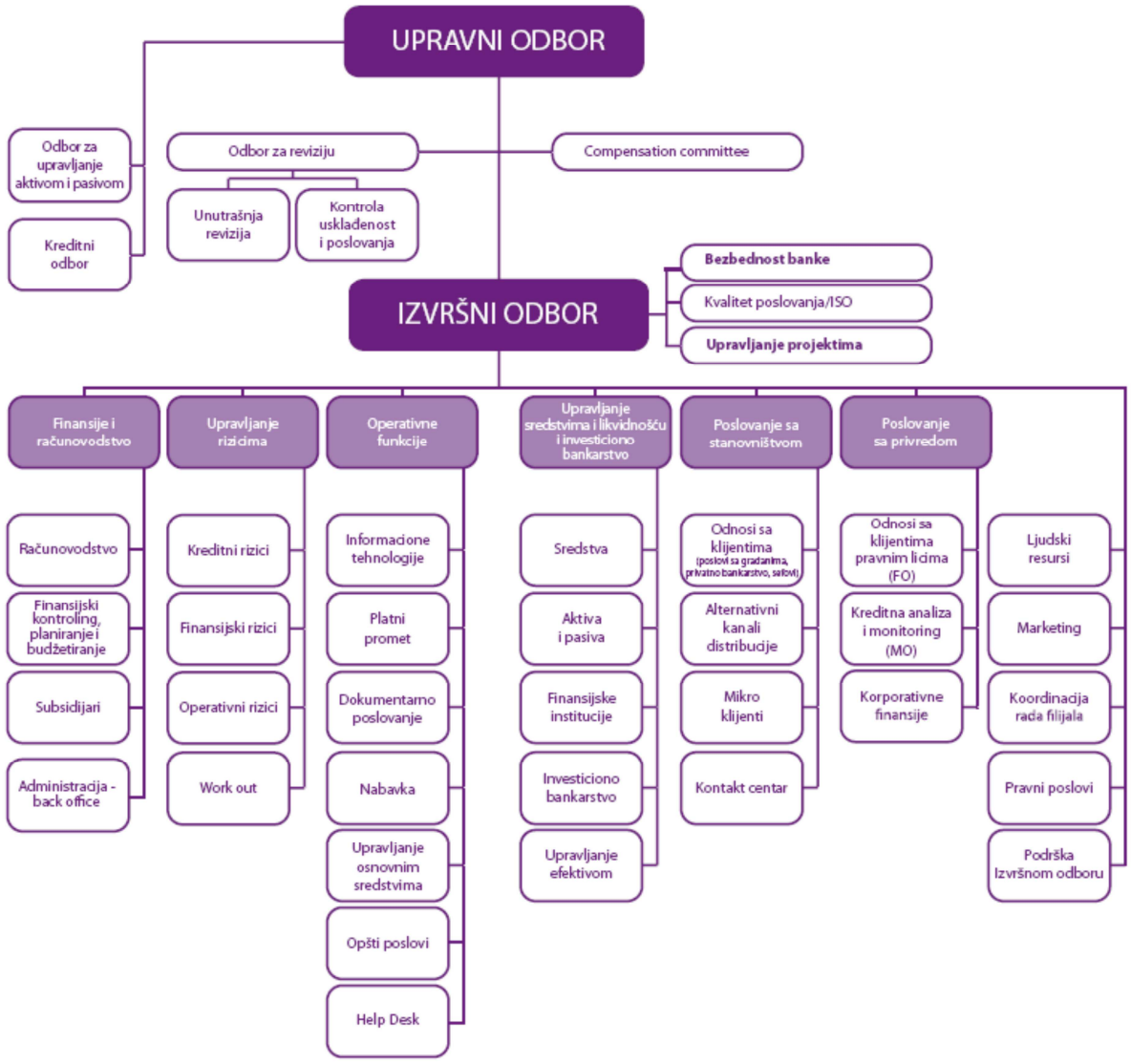
IME I PREZIME	FUNKCIJA
Ivica Smolić	Predsednik
Dragan Santovac	Zamenik predsednika
Slavica Đorđević	Član
Andrijana Milanović	Član
Lidija Sklopić	Član

Slika 14[67]: Izvršni odbor Komercijalne banke

[66] www.kombank.com
[67] isto

Izvršni odbor banke je, pored odgovornosti za Bezbednost banke, Kvalitet poslovanja i Upravljanje projektima, direktno nadređen sektorima Finansija i računovodstva, Upravljanja rizicima, Operativnim funkcijama, Upravljanju sredstvima i likvidnošću i investicionom bankarstvu, Poslovanju sa stanovništvom i Poslovanju sa privredom, kao i funkcijama Ljudskih resursa, Marketinga, Koordinaciji rada filijala, Pravnim poslovima i Podrška Izvršnom odboru.

Organizaciona struktura Komercijalne banke AD prikazana je na slici 15:



Slika 15[68]: Organizaciona struktura Komercijalne banke AD Beograd

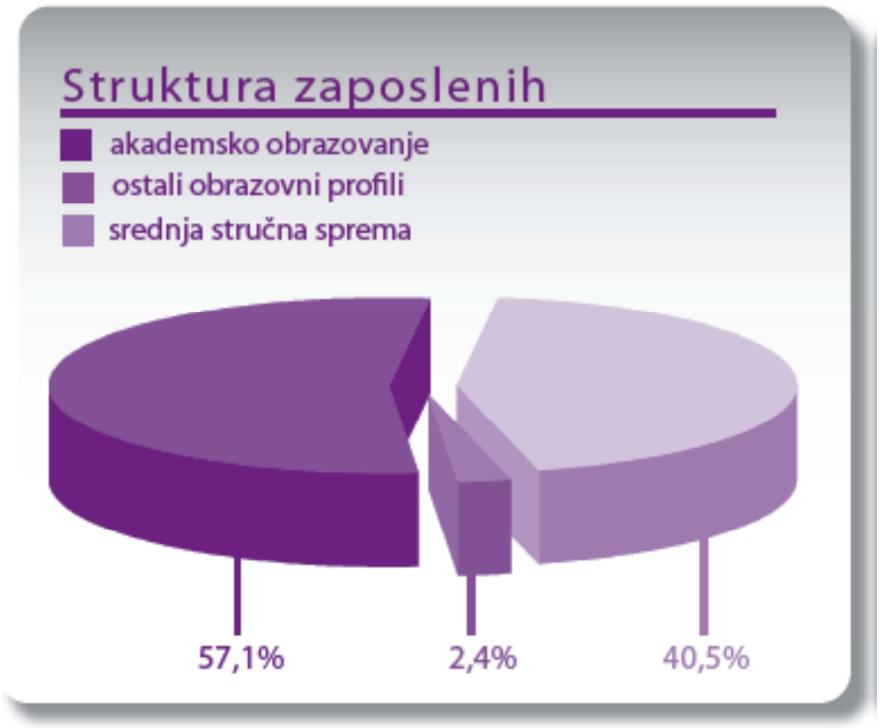
[68] www.kombank.com

Kao što se iz prikaza organizacione strukture vidi, funkcija Ljudskih resursa je direktno podređena Izvršnom odboru banke. Funkcija ljudskih resursa obuhvata nekoliko odeljenja, i to:

- Odeljenje za zapošljavanje,
- Odeljenje za zarade i pogodnosti i
- Odeljenje za obuku i razvoj zaposlenih.

Broj zaposlenih u banci je u direktnoj vezi sa obimom poslovanja, uvođenjem novih poslova i brojem poslovnih jedinica banke na području Republike Srbije i sprovedenih mera za racionalizaciju i optimizaciju broja zaposlenih. U 2011. godini broj zaposlenih u banci je smanjen za 79 ili 2,5% u skladu sa programom za racionalizaciju broja zaposlenih. Na kraju 2011. godine banka je imala ukupno 3.022 zaposlena, od kojih (slika 16):

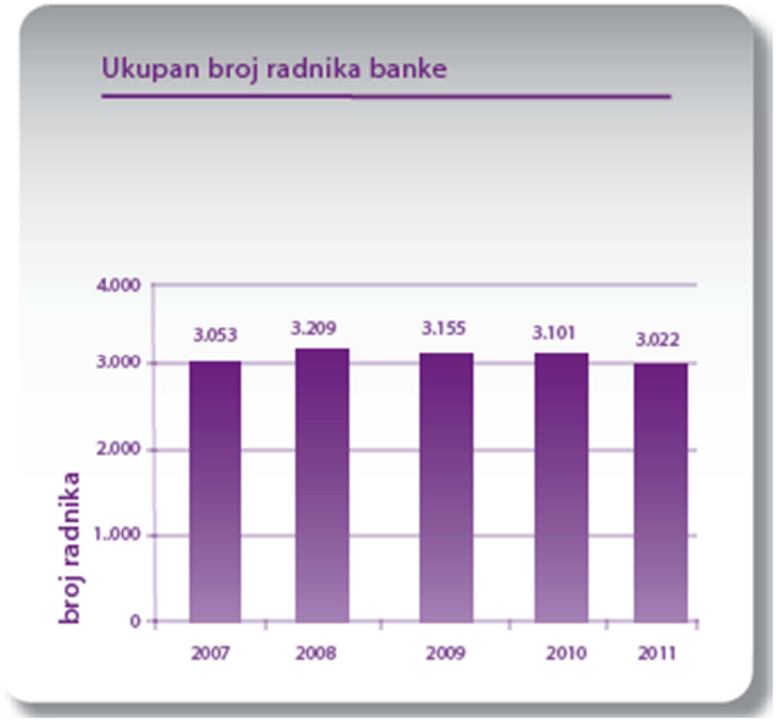
- 1.725 zaposlenih (57,1%) sa akademskim obrazovanjem,
- 1.224 zaposlena (40,5%) sa srednjom školom i
- 73 zaposlena (2,4%) ostalih obrazovnih profila.



Slika 16: Struktura zaposlenih u Komercijalnoj banci AD Beograd

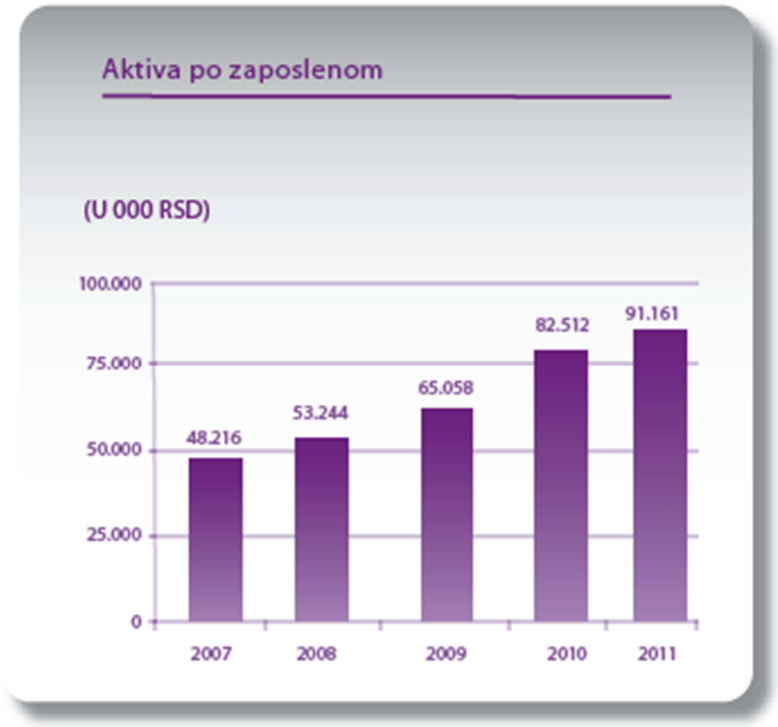
Banka značajno ulaže u obuku i razvoj svojih zaposlenih. Obuke podrazumevaju seminare, radne grupe i predavanja za sve poslove iz oblasti interne revizije, međunarodnih računovodstvenih standarda, ljudskih resursa, upravljanja rizicima, ocene radnog učinka zaposlenih i iz drugih oblasti. Banka u dužem vremenskom periodu sprovodi ocenu radnog učinka i planiranje karijere zaposlenih.

Banka je u periodu od 2007. do 2011. godine imala prosečno 3.100 radnika. Od 2008. godine preduzimaju se mere u cilju bolje organizacije rada i racionalizacije mreže poslovnih jedinica što je postepeno dovelo na smanjenje broja radnika u banci na nivo od 3.022. smanjenjem broja zaposlenih uz povećanje obima poslovanja značajno je poboljšan odnos aktive i broja zaposlenih. U periodu od 2007. do 2011. godine aktiva po zaposlenom je gotovo udvostručena, odnosno povećana je sa 48,2 miliona dinara u 2007. godini na 91,2 miliona dinara po zaposlenom u banci.



Slika 17[69]: Kretanje broja zaposlenih u Komercijalnoj banci AD Beograd u periodu 2007-2011. godina

[69] www.kombank.com



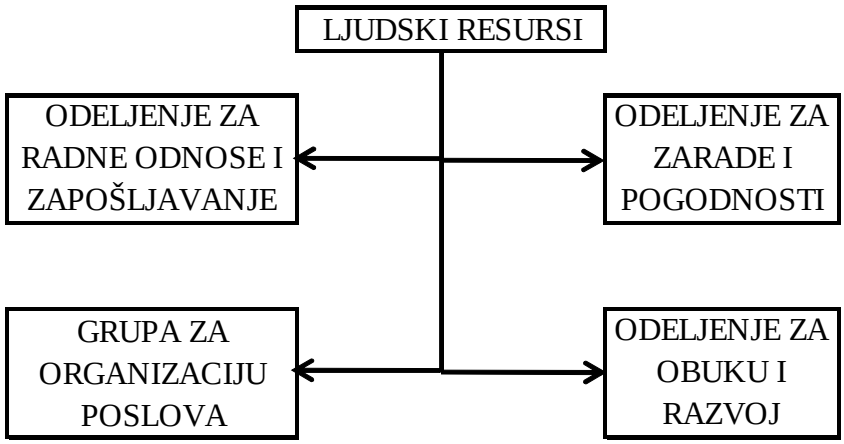
Slika 18[70]: Aktiva po zaposlenom u Komercijalnoj banci AD Beograd u periodu 2007-2011. godina

Delokrug funkcije ljudskih resursa je:

1) Organizovanje rada Ljudskih resursa, rukovođenje i upravljanje poslovima iz delokruga Ljudskih resursa i koordinisanje tih poslova;
2) Projektovanje organizacije ljudskih resursa i izrada predloga strategije upravljanja ljudskim resursima;
3) Planiranje ljudskih resursa, formulisanje i sprovođenje politike zapošljavanja, izrada i sprovođenje metodologije zarada i drugih pogodnosti, kao i izrada i sprovođenje metodologije obuke i razvoja zaposlenih i
4) Učestvovanje u kolektivnom pregovaranju.

[70] www.kombank.com

Svoje navedene funkcije Ljudski resursi obavljaju, kako na samom nivou funkcije, tako i na nivou odeljenja u okviru funkcije (slika):



Slika 19 : Organizaciona struktura funkcije Ljudskih resursa

Grupa za organizaciju poslova u okviru Ljudskih resursa ima za zadatak da:

- Učestvuje u projektovanju organizacije ljudskih resursa,
- Učestvuje u sprovođenju strategije ljudskih resursa u vezi sa optimizacijom organizacije i sistematizacije poslova u banci,
- Izrađuje predloge unutrašnjih akata banke u vezi sa sistematizacijom i organizacijom,
- Izrađuje metodologiju, uputstva i druge akte kojima se uređuju poslovi organizacije i sistematizacije poslova, njihovo sprovođenje i kontrola primene u radu,
- Razvija i primenjuje metodologiju upravljanja poslovnim procesima u banci,
- Kontroliše obuhvatnost baza podataka o zaposlenima i
- Učestvuje u projektovanju informacionog sistema Ljudskih resursa i unapređenju izveštavanja.

Odeljenje za radne odnose i zapošljavanje ima za zadatak da:

- Učestvuje u sprovođenju strateških prioriteta banke iz delokruga Ljudskih resursakroz definisanje i realizaciju operativnih ciljeva,
- Izrađuje predloge unutrašnjih akata banke o radnim odnosima, kao i ugovora, rešenja, odluka i slično,

- Sprovođenje postupka zapošljavanja, postupka internog oglašavanja, kao i praćenje kretanja zaposlenih,
- Sprovođenje selekcije studenata za praksu u banci, kao i učešće na sajamskim manifestacijama za zapošljavanje,
- Odlučuje o pitanjima u vezi sa stipendiranjem zaposlenih i davanjem solidarne pomoći,
- Organizuje, sprovodi i unapređuje mere bezbednosti i zdravlja na radu zaposlenih prema predviđenim propisima i
- Vodi kadrovsku evidenciju o zaposlenima, lične dosijee zaposlenih i drugih lica angažovanih van radnog odnosa.

Zadaci Odeljenja za zarade i pogodnosti su:

- Sprovođenje politike zarada, naknada zarada, dodataka na zaradu i drugih primanja zaposlenih,
- Prikupljanje, obrada i evidentiranje podataka o zaradama zaposlenih,
- Planiranje troškova zarada za banku, troškova dobrovoljnih plaćanja i troškova lica van radnog odnosa radi učešća u izradi finansijskog plana,
- Učestvovanje u praćenju, analizi i predlaganju merila za unapređivanje vrednovanja radnog učinka i sistema nagrađivanja zaposlenih za obavljeni posao,
- Prethodna i naknadna kontrola podataka za obračun zarada, naknada zarada i drugih primanja zaposlenih,
- Obračun i isplata zarada, naknada zarada i drugih primanja zaposlenih, kao i obračun poreza i doprinosa po tom osnovu,
- Vođenje evidencije iz oblasti zarada i naknada zarada, kao i izdavanje raznih potvrda na zahtev zaposlenih,
- Izrada i dostava svih propisanih izveštaja i obrazaca Poreskoj upravi, fondovima za penzijsko i invalidsko osiguranje, Fondu za zdravstveno osiguranje i Nacionalnoj službi za zapošljavanje.

Zadaci Odeljenja za obuku i razvoj su:

- Učestvovanje u sprovođenju strateških prioriteta banke iz delokruga Ljudskih resursa kroz definisanje i realizaciju operativnih ciljeva,
- Uređivanje obuke i razvoja zaposlenih u banci,
- Izrada godišnjeg plana za stručno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih na osnovu identifikovanih potreba za obukom zaposlenih,
- Karijerno vođenje i savetovanje zaposlenih, kao i razvoj njihovih kompetencija,

- Izrada i sprovođenje programa obuke zaposlenih,
- Socijalizacija novoprimljenih zaposlenih,
- Procena razvojnog potencijala zaposlenih, definisanje i realizacija postupka razvoja zaposlenih,
- Organizovanje i sprovođenje internih treninga zaposlenih,
- Saradnja sa raznim institucijama koje pružaju razne vidove stručno-tehničke pomoći radi stručnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih i
- Saradnja sa visokoškolskim ustanovama i drugim naučnim i obrazovnim institucijama, centrima za učenje stranih jezika, fondovima, agencijama, kao i licima koja se bave pružanjem usluga stručnog obrazovanja i usavršavanja.

Strategija ljudskih resursa Komercijalne banke AD mora biti u skladu sa opštom strategijom banke u čijoj je osnovi povećanje vrednosti banke. Zbog toga ljudskim resursima se mora upravljati racionalno, ne sme se štedeti na njima na štetu kvaliteta zaposlenih, ali se ne sme vršiti ni neracionalno bacanje resursa na bilo koji način. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima definišu se u zavisnosti od rezultata koji se žele postići, kao što su u ovom slučaju povećanje produktivnosti, veća konkurentnost zahvaljujući kvalitetnijim ljudskim resursima, prilagodljivost promenama, rast, razvoj i ostvarenje profita.

Komercijalna banka planira svoje ljudske resurse posmatrajući faktore u internom i eksternom okruženju i tako svoje ciljeve koje želi postići u poslovanju prevodi u odgovarajuće ciljeve upravljanja ljudskim resursima, a uloga planiranja ogleda se pre svega u smanjivanju troškova kroz smanjenje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima i optimiziranje upotrebe raspoloživih veština i znanja. Banka sprovodi procese analize posla kako bi pomogla rukovodiocima i zaposlenima u definisanju dužnosti i aktivnosti svakog zaposlenog, kako bi korigovala ponašanje zaposlenih, obezbedila informacije svakom zaposlenom o tome šta se od njih očekuje na njihovom radnom mestu, kako bi kreirala programe razvoja karijere zaposlenih i slično. Na primer, opis posla zaposlenog u Odeljenju za obuku i razvoj sadrži sledeće aktivnosti: učestvuje u poslovima saradnje sa centrima za učenje stranih jezika, visokoškolskim i naučnim ustanovama i drugim institucijama i agencijama koje organizuju stručnu obuku zaposlenih u zemlji i inostranstvu; prati ponude domaćih i stranih agencija koje se bave pružanjem usluga obuke zaposlenih; stara se o blagovremenom prijavljivanju zaposlenih za učešće na seminarima, radionicama, savetovanjima i konferencijama u zemlji i inostranstvu i pokrivanju troškova; prikuplja i obrađuje izveštaje i evaluacije; vodi evidencije o realizovanim sredstvima i izrađuje preglede stručnog usavršavanja zaposlenih u zemlji; analizira ponude obrazovnih programa i sadržaja na tržištu; izrađuje dopise, ugovore, odluke i anekse o stručnom obrazovanju; prati

evidencije svih ugovora o stručnom obrazovanju; daje mišljenja na upit o konkretnim slučajevima; prati propise i druge akte iz oblasti stručnog obrazovanja i izrađuje mišljenja iz te oblasti; učestvuje u izradi dokumentacije za realizaciju poslova u vezi sa sprovođenjem godišnjeg plana stručnog obrazovanja i usavršavanja, planira i sprrovodi profesionalni razvoj zaposlenih; izrađuje preglede kompetencija po organizacionim jedinicama i radnim mestima; obavlja poslove internog trenera, stara se o organizaciji internih radionica; učestvuje u pripremi priloga za godišnji izveštaj; upravlja dokumentacijom, organizuje sastanke, kontroliše ulaznu i izlaznu dokumentaciju iz oblasti stručnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih u zemlji i inostranstvu. Uslove koje konkretni zaposleni iz mora ispunjavati, po normativima banke, su: najmanje prvi stepen visokog obrazovanja na osnovnim akademskim studijama u trajanju od najmanje četiri godine i minimum tri godine radnog iskustva, kao i osposopljenost na rad na računaru i aktivno znanje engleskog jezika.

Banka regrutuje nove zaposlene u skladu sa planiranim obimom poslovanja, fluktuacijom zaposlenih, kao i u skladu sa eventualnim smanjenjem zaposlenih ispod potrebnog nivoa iz razloga odlaska pojedinih zaposlenih u penziju, otpuštanja zaposlenih koji ne ispunjavaju rezultate rada i slično. Banka nastoji da stvori podsticajan ambijent za svoje zaposlene koji omogućuje optimalan profesionalni razvoj i ostvarivanje ličnih ambicija zaposlenih, dok istovremeno neguje kulturu timskog rada zbog sinergije koju donose objedinjeni potencijali. Banka za upražnjena radna mesta objavljuje javne konkurse ili koristi bazu podataka već prijavljenih potencijalnih zaposlenih i bira najoodgovarajućeg kandidata za zahteve konkretnog upražnjenog radnog mesta. Banka, takođe, želi da ispuni osnovne ciljeve regrutovanja zaposlenih, kao što su: da privuče što veći broj kvalitetnih kandidata za određeno radno mesto uz što manje troškove, da poveća stopu uspešnog izbora kandidata kroz smanjenje broja neadekvatnih kandidata i da smanji verovatnoću da potencijalni kandidati nakon zapošljavanja brzo napuste banku. Banka prilikom regrutovanja kandidata koristi zaposlene iz odeljenja za radne odnose i zapošljavanje, čiji su zadaci, pre svega da izaberu da li interno ili eksterno regrutovati zaposlene, da sagledaju sve prednosti i nedostatke i jednog i drugog modela, da izaberu metode, tehnike i instrumente za procenu znanja i veština potrebnih i poželjnih za obavljanje konkretnog posla, da analiziraju opise poslova radnog mesta za koji se vrši regrutovanje, da obavljaju kontrolu ispravnosti predloga za sprovođenje prijema kandidata u radni odnos raspisivanjem eksternog oglasa ili premeštanjem na osnovu internog poziva, da učestvuju u procesu selekcije kandidata, da učestvuju u u kreiranju, nabavci ili izradi instrumenata za procenu znanja i veština u skladu sa ukazanom potrebom banke, da učestvuju u zadavanju upitnika, testova i slično, da organizuje psihološka ispitivanja potencijalnih kandidata i da se stara o njihovoj poverljivosti i da prikuplja informacije o psihološkom profilu i tzv. mekim veštinama zaposlenih radi kvalitetnog rada i razvoja, kao i druge poslove. U cilju izbora

pravog kandidata za konkretno upražnjeno radno mesto banka prikuplja prijave, koristi podatke iz već postojeće baze, sprovodi testiranje i intervjue sa kandidatima i vrši proveru podataka iz prijave. Prvi korak u izboru šireg kruga kandidata je popunjavanje formulara za prijavu i podnošenje kratke biografije (CV). Na osnovu toga banka prikuplja opšte informacije o kandidatima (ime i prezime, bračni status, datum rođenja i slično), kao i podatke koji se odnose na obrazovanje i prethodno radno iskustvo kandidata. Već na osnovu poslovne biografije banka sužava krug potencijalnih kandidata tako što eliminiše neodgovarajuće kandidate za konkretno radno mesto. Ostale kandidate, koji prođu ovaj prvi korak, banka zove na testiranje. Cilj testiranja je da previdi ponašanje i učinak kandidata na budućem poslu, a ocenjjuju se mentalne sposobnosti, zdravlje, ličnost, interesovanja i ostalo. Banka koristi testove saznajnih sposobnosti kako bi procenila mentalne i saznajne sposobnosti kandidata, drugim rečima koristi testove inteligencije. Takođe, banka sprovodi i testove ličnosti kojom želi da utvrdi određene osobine kandidata kao što su na primer introvertnost, stabilnost, motivacija i interpersonalne veštine. Određene testove banka koristi i za merenje znanja zainteresovanih kandidata u oblastima za koja konkrišu. Testiranje prođe određeni broj kandidata i oni se pozivaju na intervju sa kadrovima iz ljudskih resursa zaduženim za zapošljavanje. Kod intervjuisanja kandidata ispitivači banke koriste razne metode kao na primer da ispitivač postavlja pitanja kandidatu po svom nahođenju, da pitanja budu unapred definisana, zatim intervju sa pitanjima koja treba da daju odgovor kako bi se potencijalni kandidat ponašao u određenoj situaciji i uglavnom se koristi vrsta intervjua gde više ispitivača propituje kandidata. Ukoliko konkretno radno mesto zahteva poznavanje stranog jezika kandidat se podvrgava i usmenom ispitivanju kako bi se utvrdilo da li je njegovo poznavanje stranog jezika dovoljno (takođe se proveravaju i njegove sposobnosti u pisanju i čitanju). Posle odabira kandidata funkcija ljudskih resursa ima za zadatak da novoprimljenog zaposlenog upozna sa bankom, kodeksom ponašanja, očekivanjima i da mu obezbedi za posao koji će obavljati.

Za obuku i razvoj zaposlenih u banci odgovorno je Odeljenje za obuku i razvoj. Komercijalna banka ulaže dosta u razvoj svojih zaposlenih jer je svesna da zaposleni predstavljaju njen najveći kapital. Sredstva za obrazovanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje zaposlenih obezbeđuju se iz prihoda banke i u skladu sa finansijskim planom. Radi sprovođenja obrazovanja, stručnog usavršavanja i osposobljavanja zaposlenih banka može zaključiti ugovor sa stručnim, obrazovnim i naučnim institucijama, ustanovama i organizacijama u zemlji i inostranstvu. Razvoj zaposlenih sprovodi se u skladu sa s godišnjim planom obrazovanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja koji donosi Odeljenje za obuku i razvoj (uz odobrenje funkcije Ljudskih resursa i viših instanci u banci) i koji sadrži oblike obrazovanja i usavršavanja, način njihovog organizovanja i sprovođenja, kao i njihovo trajanje, te ciljne grupe zaposlenih i potrebna finansijska sredstva. Godišnji plan uzima u obzir:

- Strateške i operativne ciljeve drugih organizacionih jedinica u banci;
- Iskazane potrebe drugih organizacionih jedinica za sticanjem znanja zaposlenih u tim organizacionim jedinicama u vezi sa poslovima koje obavljaju;
- Tehničke i stručne inovacije u pojedinim procesima rada;
- Planiranu ili sprovedenu reorganizaciju poslovanjabanke i uvođenje novih poslova (kao što je na primer uvođenje novih poslova posle formiranja „Compliance“ funkcije radi usklađivanja sa standardom Bazel II).

Pod obrazovanjem zaposlenih se smatra sticanje neposredno višeg stepena obrazovanja, kao i sticanje licenci, sertifikata i drugih uverenja za bavljenje određenim poslom. Pod sticanjem raznih vrsta licenci, sertifikata i drugih uverenja podrazumeva se pohađanje određenih programa stručnog obrazovanja za sticanje istih, kao što su na primer pravosudni ispit, stručni ispit za brokera, sticanje zvanja internog revizora i revizora informacionog sistema, sticanje zvanja ovlašćenog aktuara, sticanje zvanja ovlašćenog revizora, sticanje zvanja ovlašćenog računovođe, osposobljenost za primenu projektovanja i programiranja informacionih sistema, ispit za portfolio menadžera, za investicionog savetnika i ostalo. Prava i obaveze zaposlenog koji se upućuje na stručno obrazovanje regulišu se delimičnom izmenom ugovora sa zaposlenim. Stručno osposobljavanje podrazumeva dokvalifikaciju i prekvalifikaciju zaposlenih. Usavršavanje podrazumeva obučavanje, odnosno edukaciju zaposlenih radi unapređenja njihovih znanja, radnih sposobnosti i veština za postizanje boljeg radnog učinka, odnosno kvalitetnijeg obavljanja posla. Pod usavršavanjem zaposlenih se podrazumeva:

- Pohađanje seminara, radionica, savetovanja i konferencija u zemlji i inostranstvu,
- Studijske posete bankama drugih zemalja, kao i finansijskim i drugim međunarodnim institucijama,
- Obuka iz stranih jezika,
- Pohađanje kurseva iz informatike i
- Pohađanje internih treninga i drugo.

Svaki zaposleni je dužan da u određenom roku od dana završetka usavršavanja nadležnoj organizacionoj jedinici dostavi izveštaj sa usavršavanja koje je pohađao, evaluacioni upitnik i prateći materijal. Za obuku, odnosno učešće na stručnim kursevima, seminarima i savetovanjima, za studijske posete, odnosno učestvovanje na naučnim i strušnim skupovima u zemlji i inostranstvu koji se realizuju na stranom jeziku zaposleni mora imati izdat sertifikat škole stranih jezika sa kojom je banka zaključila ugovor, sertifikat filološkog fakulteta ili međunarodno priznat sertifikat o odgovarajućem nivou poznavanja stranog jezika. Banka ima sklopljen ugovor sa školom stranih jezika i tako omogućava svojim zaposlenima da, u skladu sa potrebama, pohađaju kurseve stranih jezika o trošku banke.

Svaki zaposleni koji je o trošku banke išao na obrazovanje i usavršavanje ima i određene obaveze. Zaposleni koji je upućen na školovanje radi sticanja diplome nadležne obrazovne institucije na akademskim studijama drugog i trećeg stepena u zemlji dužan je da nakon završetka školovanja ostane na radu u banci minimum dve godine, a ako je upućen na takvo školovanje u inostranstvo dužan je da ostane na radu u banci minimum četiri godine. Zaposleni koji je upućen na obrazovanje radi sticanja licence, sertifikata ili drugog uverenja dužan je da nakon završetka tog obrazovanja ostane na radu u banci u periodu između jedne i dve godine, u zavisnosti od troškova tog obrazovanja. Ako zaposlenom nakon školovanja prestane radni odnos na lični zahtev, ako iz neopravdanih razloga odustane od započetog školovanja ili školovanje ne završi u predviđenom roku dužan je da banci nadoknadi sve troškoveu vezi s tim.

Komercijalna banka za svoje zaposlene utvrđuje način obračuna zarada u skladu sa određenim kriterijumima kao što su:

- Složenost i odgovornost poslova – složenost predstavlja element kojim se izražava nivo opštosti pravila (ekonomije, prava, logike, tehnike i slično) na kojima su utemeljeni poslovi, sloboda stvaralaštva i korišćenje novih metoda u radu, a značajni su za ostvarivanje ciljeva i funkcija banke, dok odgovornost u obavljanju poslova predstavlja element kojim se izražava koliko poslovi utiču na ostvarivanje ciljeva rada a podrazumeva odgovornost za sopstvene poslove i odlučivanje i odgovornost za organizovanje i raspoređivanje poslova i nadziranje njihovog izvršavanja;
- Vrsta i stepen obrazovanja – za obavljanje poslova određuje se vrsta i stepen obrazovanja u određenoj struci stečeni u verifikovanim obrazovnim ustanovama, kao i stručna osposobljenost za obavljanje posla, pri čemu se pod stručnom osposobljenošću podrazumevaju odgovarajuće radno iskustvo, specijalizacija i specijalna znanja i veštine stečene radom, kao i stručno osposobljavanje za obavljanje posla i usavršavanje u poslu.

Na osnovu navedenih kriterijuma utvrđuju se i koeficijenti za obračun zarade svakog zaposlenog u banci. Što je veća složenost i odgovornost poslova, kao i vrsta i stepen obrazovanja veća je i zarada zaposlenog i obrnuto. Takođe, na osnovu ovih kriterijuma određuje se i mogućnost horizontalnog i vertikalnog napredovanja zaposlenih. Horizontalno napredovanje podrazumeva napredovanje zaposlenog na nivou istog radnog mesta, ali sa povećanjem koeficijenta i same osnovne osnovne zarade na osnovu postognutih rezultata rada. Vertikalno napredovanje podrazumeva sticanje višeg zvanja u banci i to pre svega na osnovu postignutih rezultata rada, stepena obrazovanja, dodatnog usavršavanja i godina radnog iskustva, što samim tim i donosi veću zaradu za zaposlenog koji vertikalno napreduje.

Pored osnovne zarade banka zaposlenima isplaćuje i:

- Troškove prevoza za dolazak na rad i odlazak sa rada – pod ovim troškovima se podrazumevaju troškovi koje zaposleni ima u visini cene mesečne pretplatne karte u javnom gradskom saobraćaju;
- Troškove službenog putovanja u zemlji – službeno putovanje u zemlji predstavlja putovanje na koje se zaposleni po nalogu rukovodioca upućuje da obavi posao van radnog mesta. Zaposlenom se u slučaju službenog putovanja u zemlji naknađuju troškovi smeštaja, ishrane, prevoza, dnevnice, kao i ostali troškovi;
- Troškovi službenog putovanja u inostranstvo – predstavlja službeno putovanje u stranu državu. Za službeno putovanje u inostranstvo banka zaposlenom naknađuje troškove troškovi smeštaja, troškovi prevoza, dnevnice, kao i drugi troškovi kao što su na primer troškovi pribavljanja putnih isprava, troškovi Interneta, poštanskih usluga, troškovi telefona, telefaksa, troškovi iznajmljivanja personalnih računara, prostorija i drugi troškovi;
- Druge naknade kao što su: topli obrok, regres, jubilarne nagrade (za 10, 20 i 30 godina radnog staža), solidarnu pomoć u slučaju rođenja deteta i solidarnu pomoć u slučaju bolesti.

Takođe, banka pored osnovne zarade određenim zaposlenima za izuzetne rezultate postignute na radnom mestu može isplatiti i određeni dodatak ili bonus na osnovnu zaradu. To zaposlenog motiviše da svoje rezultate rada što više unapređuje i poboljšava. Banka isplaćuje i razne oblike kompenzacija svojim zaposlenima kao što su različiti programi zaštite radnika u koje spadaju zdravstveno, penziono, životno osiguranje, porodiljsko odsustvo i slično, zatim plaćena odsustva kao što su godišnji odmor, bolest ili porodične obaveze i različite vrste korisnih usluga kao što su krediti za školovanje dece i za hitne slučajeve, rekreacija, službeno vozilo i slično.

Motivacija zaposlenih predstavlja veoma važan faktor strategije upravljanja ljudskim resursima. Kao najvažniji motivator zaposlenih u obavljanju posla javlja se sistem nagrađivanja, ali i drugi elementi kao što su na primer usmene pohvale nadređenog za obavljeni posao i slično. Motivisanje u stvari predstavlja aktivnost putem koje menadžment utiče na zaposlene da se angažuju u ostvarivanju vizije banke. Motivacija je usmerena na budućnost, zbog čega se ovaj proces ne može u potpunosti objasniti ljudskim potrebama koje prethode motivaciji, pa zbog toga treba obratiti pažnju na očekivanja zaposlenih i njihovu percepciju, tj. da li će i šta dobiti ako uspešno obave svoj deo posla, pa je samim tim sistem nagrađivanja zaposlenih nešto što mora biti unapred poznato zaposlenima. Zadovoljstvo zaposlenog i pravična plata su najznačajniji pokretači posla u banci, a danas je posebno tendencija ponuditi zaposlenima dobre i izazovne

poslovne planove i pravičnu zaradu. Na primer, pored već navedenog sistema nagrađivanja, koji je i objašnjen, u banci se primenjuju i dodatni načini da se motivišu zaposleni kao što su određena novčana ili nenovčana nadoknada za rođendan zaposlenog, slobodan dan za izuzetne rezultate na radnom mestu u prethodna tri meseca, kao i novčana naknada ženama za 8. mart. Takođe, banka izuzetno vodi računa o zaštiti osoba sa invaliditetom, bezbednosti i zdravljuna radu zaposlenih i rodnoj ravnopravnosti.

Iz svega navedenog može se reći da Komercijalna banka vodi računa o svojim zaposlenima i to posebno kroz jasno definisan sistem nagrađivanja i kroz pružanje mogućnosti stalnog usavršavanja zaposlenih. Time Komercijalna banka povećava lojalnost svojih zaposlenih, samim tim smanjuje fluktuaciju zaposlenih, stimuliše zaposlene da ostvaruju što bolje rezultate na radnom mestu, da se poistovete sa organizacijom, da svoje lične karijerne ciljeve poistovete sa ciljevima banke i slično.

ZAKLJUČAK

U savremenim uslovima poslovanja koje odlikuju brze i nepredvidive promene kako u okruženju, tako i u samoj organizaciji, organizacija mora biti što fleksibilnija da bi ispratila promene i ostala konkurentna, odnosno ostvarila konkurentsku prednost. Sa fizičkih resursa akcenat se sve više pomera ka ljudskom kapitalu, odnosnu ljudskim resursima organizacije kao ključnog faktora ostvarenja konkurentske prednosti organizacije.

Organizacije sve više ljudskim resursima upravljaju strategijski, odnosno definišu strategiju razvoja ljudskog potencijala organizacije. Resursi organizacije su samo potencijalni izvor konkurentske prednosti, a postaju značajni ukoliko su retki, vredni i teško se imitiraju. Svako preduzeće se razlikuje od drugog u zavisnosti od toga kakvim resursima raspolaže, a oni mogu biti opipljivi i neopipljivi. Ljudski resursi postaju vremenom deo strategijskog upravljanja preduzećem, nalaze svoje mesto u strategiji preduzeća, a menadžeri i organizacija nastoje da što više usavrše i unaprede svoje ljudske resurse kako bi ostvarila konkurentsku prednost. Konkretno, zaposleni obezbeđuju uspeh jednog preduzeća, što govori jedna od definicija menadžmenta koja kaže da je to sposobnost da se određeni posao obavi pomoću drugih ljudi. Sve veći broj organizacija konkurentsku prednost ostvaruje kroz upravljanje ljudskim resursima, a ne posedovanjem određene tehnologije ili dostupnošću kapitala. Svaka organizacija da bi uspešno upravljala svojim ljudskim resursima mora dobro poznavati ponašanje i mogućnosti svojih zaposlenih, kao i mogućnosti za njihovo napredovanje. U tome organizacije i prepoznaju zaposlene u koje treba ulagati, čija znanja, sposobnosti i veštine treba unapređivati kako bi napredovali u karijeri. Razvoj karijere, kao što je već navedeno, nije samo individualna stvar pojedinca nego je veoma bitan faktor za ostvarivanje konkurentske prednosti organizacije.

Novi uslovi poslovanja, orijentacija ka potrošačima, uvođenje novih tehnologija i neophodnost primene novih upravljačkih metoda zahtevaju od zaposlenih u organizaciji sticanje novih znanja, veština, odgovarajuće vrednosti i norme ponašanja. Do tih znanja, veština i sposobnosti pojedinac može sam dolaziti tako što će sam sebe nezavisno usavršavati, ali je za organizaciju mnogo značajnije da prepozna potencijal u određenom broju zaposlenih u da uloži u razvoj njihove karijere tako što će ih usavršavati u obavljanju određenih veština, omogućiti im sticanje novih znanja, upućivati ih na razne seminare i slično. Naravno, organizacije se trude da kroz razne vrste ugovora te zaposlene u koje ulože određena sredstva i zadrže određeni vremenski period.

Ljudski potencijal omogućava svakoj organizaciji, ukoliko dovoljno posveti pažnju njegovom razvoju, da ostvari konkurentsku prednost. Organizacije uspostavljaju vezu između strategije ljudskih resursa i organizacione strategije. Određeni istraživači su razvili tzv. koncept 4C[71] – Competence (kompetentnost), Commitment (posvećenost), Congruence (usklađenost) i Cost effectiveness (isplativost). Analiza kompetentnosti podrazumeva sagledavanje potrebnih

[71] Đuričin D, Janošević S.; „*Menadžment i strategija*“, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2007. godina

znanja i veština kod zaposlenih za poslove koje već obavljaju ili za preuzimanje novih uloga i poslova kada se za to ukaže prilika. Posvećenost podrazumeva utvrđivanje u kojoj meri su zaposleni posvećeni poslu koji obavljaju. Neusklađenost se manifestuje kroz odsustvo saradnje, usklađenost pojedinačnih ciljeva i ciljeva organizacije, vodi nezadovoljstvu i sukobima između nadređenih i zaposlenih i štrajkovima. Isplativost predstavlja koštanje, odnosno izdatke koje organizacija ima za radnu snagu, a tu spadaju plate kao regularan izdatak za rad zaposlenog, razne vrste pogodnosti (kao što su na primer organizovana letovanja i zimovanja u odmarališima konkretne organizacije, topli obrok, nadokanada za prevoz do i sa posla i slično), izostajanja sa posla (godišnji odmori, bolovanja...) i slično, a organizacija teži da troškovi radne snage, odnosno ljudskog kapitala što je adekvatniji naziv u novim uslovima poslovanja, budu na nivou ili niži od troškova konkurencije.

Ljudski resursi i njihova sposobnost učenja i prilagođavanja su bitan faktor vitalnosti, odnosno prilagodljivosti organizacije, a znanje i informacije kojima raspolažu menadžeri i zaposleni predstavljaju temelj organizacije i njenog razvoja u budućnosti. Od zaposlenih se očekuju brojne promene koje se mogu manifestovati na razne načine, ali uzrok svega leži u činjenici da zaposleni moraju sticati sve više znanja i stručnosti. Drugim rečima, zaposleni moraju da prihvate princip doživotnog učenja. Ljudski kapital predstavlja najvažniji faktor za razvoj društva, a društvo koje se bazira na znanju podrazumeva raznovrsna znanja, veštine, kompetencije i druge atribute ličnosti koji se nalaze u svakom pojedincu. Zato se može reći da organizacija, ali i zaposleni pre svega, kroz upravljanje karijerom doprinose ne samo sopstvenom i organizacionom razvoju već i razvoju celokupnog društva.

Brzina razvoja tehnologije, dinamika i globalizacija poslovanja i internacionalizacija tržišta uslovljavaju da preduzeća sve ozbiljnije pristupaju profesionalnom razvoju menadžera, ali i običnih zaposlenih. Nastupajuće promene (promene društvenog sistema, transformacija i deregulacija vlasništva, informatizacija i dr.) kao konstanta, ali i kao cilj civilizacijskog razvoja zahtevaju sposobne menadžere da upravljaju tim promenama uz podršku znanja, sposobnosti i lične snage i da deluju kao glavni agensi promena u menadžment procesu na nivou preduzeća, društvenih službi, javnih institucija i državnog aparata u celini. Kao generator svih poslovnih odluka (programiranih i neprogramiranih) on mora da poseduje profesionalna znanja interdisciplinarne prirode i menadžerske veštine koje su u prvom redu vezane za upravljanje ljudskim resursima i intelektualnim sistemima. Polazeći od toga da je osnovni zadatak menadžera da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća, da profitabilno posluje i opravdava misiju, svako preduzeće teži da poseduje menadžerske timove koji će hteti i moći da upravljaju poslovnim sistemima na ekonomskom i racionalnom principu. Nastupajući novi trendovi integracije svetske privrede, globalizacije svetskih procesa, različitih formi saradnje kao što su preduzeće sa preduzećem, umesto države sa državom, zahtevaju sofisticirane menadžere čime će

se eliminisati rizici poslovanja. Razvoj menadžera i zaposlenih mora biti strateški zadatak svakog preduzeća.

Na našim prostorima ima veoma malo preduzeća koja se sistemski bave razvojem karijere menadžera i zaposlenih i koja imaju implementiran program razvoja dok preduzeća razvijenih zemalja imaju konzistentne modele razvoja karijere. Posebno su ovakvi programi razvijeni u SAD i Japanu, gde je nezamislivo da bi neko mogao biti promovisan bez programa razvoja. Zato je prirodno i prioritetno da se i naša preduzeća ozbiljno pozabave ovim procesom da bi efikasno uticala na njihovu profesionalnu zrelost i objektivnu promociju. Jer razvoj karijere menadžera i zaposlenih predstavlja korak napred, progres, promenu i napredak u razvojnoj sferi u smislu podizanja profesionalnog kvaliteta: znanja, osposobljenosti, obučenosti, odgovornosti, kooperativnosti i dr. Znanja i sposobnosti koje su potrebne za rutinsko odlučivanje (programirane odluke) mogu se steći za kratko vreme, ali za donošenje neprogramiranih (inovativnih) odluka potreban je široki spektar funkcionalnih znanja i sposobnosti, a naročito analitičkih i kreativnih. Znanja brzo zastarevaju jer su promene sve intezivnije. Zastarelost znanja je veliki problem preduzeća. Ovaj proces se prevazilazi permanentnim obrazovanjem menadžera i zaposlenih. Programi obrazovanja moraju biti aplikativni, neformalizovani i prilagođeni specifičnostima preduzeća i profilima menadžera. Neophodno je obezbediti uslove za razvoj pojedinaca i njihove karijere. Upravljanje ljudskim resursima danas sve više dobija zasluženu pažnju i neminovno je pristupanje ljudskom kapitalu kod nas kakav postoji i u razvijenim privredama zapadnih zemalja.

Osvrtom na rad može se zaključiti da preduzeća moraju adekvatno uklapati sopstvene strategijske ciljeve koje žele da ostvare sa ciljevima i planovima zaposlenih. Kako bi preduzeće navedeno i ostvarilo ono sve više pažnje posvećuje ˝ljudskom kapitalu˝, odnosno upravljanju ljudskim resursima kroz aktivnosti koje ono obuhvata kako bi svoje potencijalne kandidate privuklo za obavljanje konkretnog posla, izvršilo njihovu adekvatnu selekciju, sprovelo dodatne programe obuke i razvoja zaposlenih, doprinelo upravljanju njihovom karijerom i na kraju ih za kvalitetan rad na pravi način i nagradilo. Sve ovo ne bi bilo moguće kvalitetno ostvariti bez strategijskog pristupa upravljanju ljudskim resursima. Tako preduzeće ostvaruje osnovni cilj ljudskih resursa pod kojim se podrazumeva poboljšanje radnog učinka svakog zaposlenog na strateški, etički i društveno odgovoran način, kao i neophodnost usaglašavanja individualnih, organizacionih i društvenih ciljeva uz istovremeno omogućavanje ostvarenja postavljene strategije preduzeća.

Na kraju smo na primeru strategije upravljanja ljudskim resursima u Komercijalnoj banci AD Beograd uvideli da savremene tendencije, koje se pre svega odnose na konstantnu brigu o zaposlenima, društveno odgovorno poslovanje, pravičan i transparentan sistem nagrađivanja zaposlenih, kao i kroz konstantnu podršku zaposlenima za usavršavanje i obrazovanje, pa samim tim i napredovanje, može doći do povećanog učinka na radnom mestu, do poistovećivanja

karijernih ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije, povećane lojalnosti banci i samim tim do smanjenja fluktuacije zaposlenih čime se znatno smanjuju troškovi svih aspekata u delu koji se odnosi na ljudske resurse. Takođe, pokazalo se da banka mora ozbiljno da se posveti regrutovanju zaposlenih kako bi selektirala talentovane kadrove da bi bila efikasna, kao i da zarade radnika najviše utiču na veće angažovanje radnika u banci.

LITERATURA

KNJIGE

1) Bernandin, J.H., *„Human Resource Management: An Experiental Approuch“*, 1998. godina
2) Berry, J.K, *„Linking Management development to Business Strategies“*, Training and Development Journal, 1990. godine
3) Daniels and Radebaugh; *„International busines“*; Prentice Hall, 2001. godina
4) Dessler; *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“*; Data status, Beograd, 2007. godina
5) Đuričin D., Janošević S.; *„Menadžment i strategija“;* Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu; 2007. godina
6) Kochan T.; *„Collective bargaining and industrial relations“*; Homewood, 1980. godina
7) Kotler P., *„Marketing Management“*, eleventh edition, Prentice Hall, International edition, Upper Saddle River, New Jersey, 2003. godina
8) Kotler P., *„Marketing Management“*, The Millennium Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000. godina
9) Kovačević P., Petrović I.; *„Privlačenje i selekcija ljudi“* ; Ekonomika preduzeća, 2000. godina
10) Kvaščev R., *Psihologija stvaralaštva“*, Beograd, 1981. godina
11) Magnum, S.L.; *„Recruitment and Job Research: The recruitment tactics of employers“*; Personnel Administrator, 1982. godina
12) Marušić S., “Upravljanje ljudskim potencijalima”, Zagreb, 2002. godina
13) McGregor D., *„Ridings in Managerial Psyhology“*; Chicago, 1964. Godina
14) Miljević M., *„Metodologija naučnog rada“*, Pale, 2007. godina
15) Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B. , *„Organizacija“*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2005. godina
16) Petković M., Bogićević Milikić B., *„Upravljanje ljudskim resursima“*, Ekonomski Fakultet, Beograd 2007. godina
17) Pržulj Ž.; *„Menadžment ljudskih resursa“*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2007. Godina
18) Radovanović R., Škarić-Jovanović K., *„Finansijsko računovodstvo“*, Ekonomski fakultet Beograd, 1999. godine
19) Schein E.; "*Career anchors revisited: Implication for Career develepment in 21st century"*, Academy of Managment Executives,10/96, 1996. godina
20) Schuler R.S.; *„Managing Human Recources“*, 5th ed, West Oublishing Company, 1995. Godina
21) Stančić P., *„Konceptualni okvir i načela finansijskog izveštavanja“*, Ekonomski fakultet Kragujevac
22) Stoner J.,Freeman E.; *„Management“*; Prentice Hall, 1989. godina
23) Šiber, Bahtijarević F.; *„Menadžment ljudskih potencijala“*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. Godina

24) Torringtnon D, Hall L, Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004. godina
25) Wihrich H., Koontz H., *„Menadžment“*, Zagreb, 1994. godina

ČASOPISI

26) Levine E.L., Ash R.A., Hall M., Sistrunk F.; *„Evaluation od Job Analysis Methods by Experienced Job Analysts“*, Academy of Management Journal, Vol. 26, 1983. godina
27) Kotler P., Reconceptualizing Marketing, *European Managament Jurnal*, No 4, 1994. godina

ZAKONSKI AKTI

28) Zakon o radu, Službeni glasnik 24/05, mart 2005. godina
29) Zakon o računovodstvu i reviziji, Službeni glasnik RS, br. 46/06 i 111/09

E-IZVORI

30) www.shrm.org
31) http://www.knowledge-bank1.org
32) www.kombank.com
33) www.srhov.rs