

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za postdiplomske studije

MASTER RAD

Liderstvo i strategija upravljanja ljudskim resursima
u savremenim organizacijama

Mentor: Doc.dr Jelena Đorđević Boljanović

student: Savičić Ljupko

br.indeksa: 400620/2009

Beograd, 2011.godina

SADRŽAJ

I Uvod.....	5
1.1 Predmet istraživanja.....	7
1.2 Značaj istraživanja.....	7
1.3 Ciljevi istraživanja.....	8
1.4 Hipoteze istraživanja.....	9
1.5 Metode istraživanja.....	9
1.6 Struktura rada.....	10
II Liderstvo	12
2.1 Pojam i definisanje.....	12
2.2 Karakteristike liderstva.....	15
2.3 Značaj liderstva.....	16
2.4 Liderstvo kao ključan faktor konkurentske prednosti.....	17
2.5 Liderstvo i strategija upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama.....	20
2.6 Liderstvo kao kritični faktor uspeha organizacije.....	20
2.7 Četiri popularna mita o liderstvu	24
III Strategija upravljanja ljudskim resursima.....	24
4. Pojmovna analiza ljudski resursa.....	24
4.1 Značaj strategije upravljanja ljudskih resursa.....	27
4.2 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima.....	28
4.3 Zadaci menadžmenta ljudskih resursa.....	29
5. Analiza posla.....	30
6. Planiranje ljudskih resursa.....	31
6.1 Pojam i definisanje planiranja ljudskih resursa.....	32
6.2 Planski period i nosioci procesa planiranja.....	33
6.3 Faktori koji utiču na planiranje.....	35
6.4 Proces planiranja.....	35

6.4.1	Analiziranje okruženja.....	35
6.4.2	Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa.....	36
6.4.3	Donošenje planova ljudskih resursa.....	37
6.4.4	Uspostavljanje povratne sprege.....	38
7.	Regrutovanje kandidata.....	39
7.1	Svrha regrutovanja.....	40
7.2	Izvori regrutovanja.....	40
7.2.1	Interno regrutovanje kandidata.....	40
7.2.2	Eksterno regrutovanje kandidata.....	41
7.3	Alternativni metodi regrutovanja.....	42
7.4	Selekcija.....	44
8.	Razvoj i zadržavanje ljudskog kapitala.....	45
8.1	Razvoj ljudskog kapitala.....	45
8.2	Zadržavanje ljudskog kapitala.....	46
9.	Zarade i beneficije na radu.....	47
9.1	Pojam i definisanje sistema zarada.....	47
9.2	Pravednost sistema zarada.....	49
9.2.1	Interna pravednost.....	50
9.2.2	Eksterna pravednost.....	51
9.2.3	Individualna pravednost.....	51
9.3	Zarade bazirane na performansama u Srbiji.....	52
9.4	Zarade koje podstiču fleksibilnost i inovativnost.....	53
9.5	Beneficije.....	54
10.	Motivacija.....	56
10.1	Nagrađivanje kao oblik motivacije.....	57
10.2	Novčana stimulacija kao oblik motivacije.....	58
10.3	Nagrade i kazne kao oblik motivisanja.....	59
10.4	O motivacijama velikih kompanija.....	60
10.5	Nematerijalne strategije motivacije.....	61
11.	Zdravlje i bezbednost na radu.....	62

IV Studija slučaja.....	64
Zaključno razmatranje.....	70
Literatura.....	72

1. UVOD

U našem radu detaljno ćemo se baviti liderstvom i strategijom upravljanja ljudskih resursa u savremenim organizacijama. Veoma značajno za svaku organizaciju je da imaju uspešnog lidera koji će pravilnom strategijom upravljanja zaposlenih ostvariti nadprosečne rezultate. Danas postoji nepodeljeno mišljenje o značaju i ulozi liderstva za razvoj svake čovekove delatnosti i ljudskog društva u celini. Liderstvo i talenti su formula uspeha. Zato se fenomenu liderstva posvećuje velika pažnja u teoriji, kao i praksi. Liderstvo je pokretačka snaga, koja je osnov promena i razvoja. Snaga liderstva proizlazi iz vizije i sposobnosti uticaja, odnosno pokretačke energije koja podstiče posvećenost ljudi u savladavanju prepreka na putu u budućnost. Ljudski resursi su najznačajnija komponenta svake organizacije. Ljudski resursi imaju tretman i najznačajnijeg kapitala – ljudskog kapitala, kojeg čine sledeći elementi: intelektualni, socijalni i emocionalni kapital. O tome u novije vreme postoji opšta saglasnost kako teoretičara menadžmenta tako i svih stejkholdera u savremenim organizacijama.

Strategijsko upravljanje ljudskih resursa je deo sfere rukovođenja, a zasniva se na teorijsko – praktičnim znanjima iz oblasti psihologije rada. On se odnosi i na politike, prakse, sisteme koji utiču na ponašanje zaposlenih, njihove stavove i radnu uspešnost. Ljudi, njihove veštine, znanja i informacije jedina su karakteristika i stvar koja je jedinstvena za svaku organizaciju i ne može se kopirati.

Primere nekih kompanija, a naročito onih najvećih, najbolje ukazuju na suštinu pojave koju istražujemo:

- „Microsoft“ svoje zaposlene smatram izvorom svoje energije, a jedan od prioritetnih ciljeva ove kompanije je da svoje zaposlene, kao osnovnu i najveću vrednost, učini srećnim i okrenutim ka budućnosti.
- Kompanija „Nike“ ističe da ne traži radnike već ljude koji mogu da daju svoj puni doprinos organizaciji, da se razvijaju, misle i istraju.
- „Siemens“ smatra da je ključ njihovog uspeha njihovi zaposleni, da se po njima, tj. po njihovim sposobnostima razlikuju od konkurencije pošto su nam sredstva za rad isti.

Neke od rečenica poznatih autora, takođe pokazuju značaj suštine pojave našeg istraživanja:

- Možete sanjati, stvarati, osmisliti i izgraditi najlepše mesto na svetu, ali ono što pretvara san u stvarnost jesu ljudi – Walt Disney
- Današnji, savremeni i stručni radnici nisu „radna snaga, oni su kapital”, kapital koji je produktivan i koji stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju – P.Draker

Gde rastu ljudi, raste i profit – A.Kramer

Poslovanje preduzeća odvija se danas u teškim uslovima, u uslovima svetske ekonomske krize, i koji zahtevaju stalne inovacije, ideje i borbu da bi se ostvario neki cilj organizacije. Da bi bili uspešni i dominantni u bilo kojoj grani privrede svaka organizacija mora da ima talentovane i uspešne lidere i zaposlene. Oni bi svojim radom, veštinama, vizijama i idejama poboljšali status svoje organizacije na tržištu.

Generalno posmatrano, upravljanje ljudskim resursima zauzima centralno mesto u stratezijskom upravljanju preduzećem.

Naš istraživački rad smo podelili na četiri dela:

1. uvodni deo
2. liderstvo
3. strategija upravljanja ljudskim resursima savremenim organizacijama.
4. studiju slučaja

1.1 Predmet istraživanja

Kada produktivnost rada u jednom preduzeću ili celoj privredi počne da stagnira, nameće se pitanje “kako to promeniti?”. Odgovor se nalazi, pre svega, u činjenici da sa razvojem proizvodnih snaga i sa nastalim društvenim promenama nije uporedno tekao i proces za unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima.

Predmet našeg istraživanja su lideri i njegove suštinske aktivnosti u strategiji upravljanja ljudskih resursa kao osnovnih elemenata povećanja efikasnosti i efektivnosti u organizaciji.

Postoje mnogi teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast kroz pojedinačne aktivnosti ljudskih resursa. Mi u istraživanju polazimo od teorijskih doprinosa u radovima Desslera, Robinsa, Coultera, Druckera, Petersa i dr., o aktivnostima upravljanja ljudskim resursima u radnim organizacijama od strane lidera.

Kroz izabrani primer na kraju našeg istraživanja, naša sprovedena istraživanja su potvrdila teorije velikih naučnika iz oblasti ljudskih resursa da se pravilnom strategijom upravljanja ljudskih resursa postiže bolja efikasnost i efektivnost kao i povećanje profita organizacije. (primer fabrike “Stim” – Loznica).

1.2 Značaj istraživanja

Značaj naših istraživanja bazira se na mogućnosti jednog preduzeća da kroz liderstvo i pravilnu strategiju upravljanja ljudskim resursima ostvari povećanje efektivnosti i efikasnosti a samim tim i produktivnosti poslovanja u uslovima velike tržišne konkurencije.

Svako istraživanje ovog problema bi bilo značajno ako bi moglo da se obuhvati i obrazloži što je moguće veći broj aktivnosti lidera, kao i da se utvrde negativna dejstva ovih aktivnosti. Najveći doprinos ispitivanja ovih aktivnosti bio bi uspeh u otklanjanju svih činilaca koji nepovoljno utiču na postignuće zaposlenih. Omogućila bi se veća efikasnost rada, kao i bolji rezultati. Lider i njegovo uticaj na zaposlene je jedna od

ključnih tačaka za uspeh poslovanja. Zato je neophodno stalno proučavanje i usavršavanje ovog sistema.

Efikasno upravljanje ljudskim resursima od strane lidera zahteva određena teorijska saznanja, kao i specifične metode i strategije kako bi se pun ljudski potencijal iskoristio. Kao primer uzeli smo preduzeće “Stim” iz Loznice koja je u kratkom vremenskom periodu 2007 – 2009 znatno povećao produktivnost i kvalitet rada pravilnim upravljanjem svojih zaposlenih.

Aktuelnost naših istraživanja vremenski ograničavamo na prethodno navedeni primer.

1.3 Cilj istraživanja

Cilj naših istraživanja je da ukaže na značaj lidera i značaj upravljanja ljudskim resursima ne samo za funkcionisanje jedne organizacije već i šire. Ulaganje u ljudski resurs je ulaganje u budućnost, a lideri pravilnim upravljanjem postižu efektivnost i efektivnost poslovanja.

Liderstvo sadrži viziju, entuzijazam ljubav, poverenje, strast, opsesiju, upotrebu simbola, stvaranje heroja i još mnogo drugih stvari. Ono mora postojati na svim nivoima u organizaciji.

Upotreba i razvoj ljudskih resursa primarno je usmeren na realizaciju ciljeva preduzeća, ali je nemoguće ostvariti efikasnost i efektivnost ljudi bez uzimanja u obzir njihovih interesa. Činjenica da je zadovoljstvo ljudi poslom i radnom organizacijom od ključnog značaja za interese preduzeća shvaćena odavno, a među prvima su to isticali psiholozi Abraham Maslov i Daglas McGregor, čija su imena pominju u svim varijantama teorije i prakse menadžmenta ljudskih resursa. “zadovoljan radnik je produktivan radnik”. Prema ovome postavili smo:

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi i da pruži alternativna rešenja onima koji se bave strategijom upravljanja ljudskih resursa.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza svih elemenata liderstva i strategije upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama.

1.4 Hipoteza istraživanja

Imjući u vidu da su ljudski resursi najveći kapital neke organizacije, naša generalna hipoteza ovog istraživanja je: „strategija upravljanja ljudskim resursima može doprineti povećanju efektivnosti i efikasnosti preduzeća“.

Generalnu hipotezu operacijalizujemo preko sledećih posebnih hipoteza:

- Liderstvo utiče na strategijsko upravljanje ljudskim resursima i postiže bolju i održivu konkurentsku prednost
- Organizacija mora da regrutuje i selektira talentovane kadrove da bi bila efikasna
- Zarade radnika najviše utiču na veće angažovanje radnika u organizaciji
- Motivacija zaposlenih ima jednu od najvažnijih uloga u strategiji upravljanja ljudskim resursima

1.5 Metode istraživanja

Metode koje smo koristili u ovom istraživanju su: osnovne analitičke i sintetičke metode, a analizu sadržaja dokumenata i statistički metode smo koristili tokom prikupljanja podataka, kao i prilikom obrade i interpretacije rezultata i izvođenja zaključaka. Od opšte naučnih metoda koristili smo deduktivnu i uporednu.

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja, kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve, koristili smo još metode – objektivnost, pouzdanost, opštost, sistematičnost.

1.6 Struktura rada

Radi dokazivanja navedenih hipoteza, ovaj rad čine sledeće tematske celine:

Uvod. U uvodu smo izneli predmet našeg istraživanja, ukazali na njegov značaj, odredili cilj istraživanja, odredili primer iz prakse ("Stim" Loznica), postavili glavnu hipotezu, postavili pojedinačne hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

Liderstvo. Objasnili smo pojam liderstva, karakteristike savremenih lidera, značaj liderstva kao i suštinu liderstva i njegovu ulogu u organizacijama.

Liderstvo i ljudski resursi. Uspeli smo da nađemo zajedničku vezu između lidera i ljudskih resursa.

Pojmovno definisanje. U ovom delu smo objasnili pojam upravljanja ljudskih resursa, značaj i ciljeve ljudskih resursa kao i zadatke menadžmenta upravljanja ljudskih resursa.

Analiza posla. Analiza posla je polazište našeg istraživanja, jer da bi u potpunosti shvatili ostale aktivnosti morali smo prvo da objasnimo analizu posla. To je osnov za nekoliko aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa. Definisali smo proces planiranja, planski period, focus planiranja i prikazali elemente procesa planiranja.

Regrutovanje kandidata. Utvrdili smo svrhu regrutovanja, izvore regrutovanja, selekciju i način selekcije kandidata.

Razvoj i zadržavanje kandidata. U ovom delu smo pokušali da vam približimo koliki je značaj razvoja zaposlenih, znanja koja poseduju zaposleni i zadržavanja talentovanih radnika.

Zarade i beneficije na radu. Pristupili smo istraživanju zarada i vrstama zarada, kao i istraživanju beneficija koje dobijaju značajno mesto u svetu.

Motivacija. Veoma bitan deo istraživačkog rada, ukazali smo na značaj motivacije u jednoj organizaciji. Prikazali smo primere motivisanja velikih kompanija.

Zdravlje i bezbednost na radu. Proučavanjem ove oblasti utvrdili smo da bezbednost na radu utiče na koncentraciju radnika.

Primer studije slučaja. U ovom delu rada istražili smo konkretan primer i prikazali smo studiju slučaja preduzeća “Stim“ iz Loznice

Zaključna razmatranja. Na kraju našeg istraživanja smo uradili zaključna razmatranja, gde se vidi šta smo sve obuhvatili u radu.

DRUGI DEO

2. Liderstvo

Na početku istraživačkog rada bavićemo se pojmom liderstva. Dokazaćemo da je liderstvo veoma važan deo svake organizacije. Proučićemo savremene lidere, njihove karakteristike, osobine kao i njihov značaj za celu organizaciju. Dokazaćemo da liderstvo utiče na strategiju upravljanja ljudskim resursima i postiže bolju i održivu konkurentsku prednost u savremenim organizacijama.

Tom Peters tvrdi da je jedini način da se ostvari dugoročna prednost na tržištu ustanovljavanje harmonije između osnovnih elemenata: konstantne inovacije, brige o zaposlenima i liderstvu. Liderstvo predstavlja sponu i ključni element bez kojeg se ne može zamisliti moderna organizacija.

2.1 Pojam i definisanje

Reč lider potiče od glagola *to lead*, što znači voditi, usmeravati, podsticati. Usmeravaju, vode, podstiču se isključivo ljudi i to prema utvrđenom pravcu ili cilju. U literaturi se najčešće spominje definicija liderstva po kojoj se ono tretira kao proces uticanja na ljude da se kreću ka određenom cilju ili urade ono što je planirano u organizaciji. Lider kao osoba koja ima uticaj na ljude, na mora imati ni formalni autoritet u organizaciji. On svoj autoritet nameće veštinom i stilom ponašanja koja mu omogućava da utiče na ponašanje ljudi.

Liderstvo kao pojedinačno najznačajniji faktor uspeha preduzeća, zauzima sve značajnije mesto u novijoj literaturi. Na to ukazuju i različiti pristupi definisanja liderstva.

Liderstvo se uglavno definiše kao proces usmeravanja i uticaja na aktivnosti relevantne za ostvarivanje ciljeva članova grupe. Pod liderom se podrazumeva ličnost koja treba da obavlja specifičnu leadersku ulogu.

Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina a pokazuje manjina. Ono je neophodno da bi se dobili izvrsni rezultati od običnih ljudi.¹

U nastavku istraživačkog rada i pojmu užeg definisanja liderstva, posebnu pažnju zaslužuju sledeće definicije:²

- liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakog toga transformacije tih izbora u akcije;
- liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji;
- liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije;
- liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja;

Po *Juklu* liderstvo je proces uticanja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarenju ciljeva a da su lideri ljudi koji koji konstantno daju efektivan doprinos društvenom projektu i od kojih se očekuje da to rade.

Umesto formalne pozicije u organizaciji kao odlike menadžera, kod liderstva se radi o ponašanju i odnosima, o karakteristikama i snagama ličnosti, o uticajima. U nekim definicijama naglasak se stavlja na *liderstvo kao središte grupnih procesa*, u drugim su naglašene osobine ličnosti, u trećim *ponašanje*, četvrtim *odnosi moći*, petim *aspekti veština*, zatim liderstvo kao *transformacioni proces*, itd.³

¹ Milosavljević M, *Liderstvo*, Čigoja, Beograd, 1999, str.11

² Lončarević R, *Menadžment*, Universitet Singidunum, Beograd, 2007, str.307

³ Dostupno na: www.zivkaprzulj.com, *Liderstvo i motivacija*, preuzeto 24.08.2010

Liderstvo se može sagledavati iz različitih aspekata, pa stoga i njegove definicije variraju. Međutim, možemo zaključiti da nekoliko osnovnih karakteristika zasigurno čine okosnicu liderstva, i to:⁴

- liderstvo je proces
- liderstvo uključuje izvesnu dozu uticaja
- liderstvo se dešava u grupama
- liderstvo uključuje ciljeve i prevashodno znači usmeravanje energije grupe ka zajedničkom fokusu.

Liderstvo predstavlja proces kojim se inspirišu drugi da vredno rade na ostvarivanju svojih zadataka, a za ulogu uspešnog lidera potrebno je znanje i sposobnosti da se radi sa različitim aspektima motivacije, komunikacije, timskog rada i interpersonalnih veza. Lideri danas imaju zadatak da stvaraju organizacije u kojima će svaka osoba moći da razvija svoje potencijale, da oseća da pripada organizaciji, da je koristan i važan, da se od njega očekuje doprinos u ostvarivanju ciljeva. Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koji izvire iz sposobnosti, osobina ličnosti i znanja i može da inspiriše lojalnost i entuzijazam onih koje vodi. Danas se najvećim kvalitetom lidera smatra njegova sposobnost u rešavanju složenih pitanja motivacije zaposlenih koja utiče na poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta.

Uloga lidera je da motiviše svoje saradnike da svojim potencijalom (znanjima, sposobnostima, veštinama) doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije kroz čije ostvarivanje i zaposleni ostvaruju svoje lične i profesionalne ciljeve. Da bi lider na odgovarajući način motivisao svoje zaposlene, potrebno je da bude dobar dijagnostičar, jer su potrebe zaposlenih raznovrsne i promenljive i različito vredne za svakog pojedinca. Od njega se traži da ima diferenciran pristup u izboru tehnika motivisanja, prilagođen u granicama mogućnosti pojedincu. Nekome su važni prvenstveno i uvek materijalni stimulansi, nekome je važno šta radi, sigurnost posla, nekome su važna priznanja, a zadatak lidera je da otkrije, prepozna motive saradnika i da obezbedi uslove za njihovo

⁴ Northouse Peter, *Leadership – Theory and Practice*, 33rd Edition, Sage Publications, Inc, California, 2004, page 3

zadovoljavanje uz istovremeno ostvarivanje potreba i ciljeva organizacije. Motivacija zaposlenih se ostvaruje kroz svakodnevno ponašanje i zajednički rad lidera i zaposlenih. Ljudi su nosioci ideja, kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta, a da bi ispoljili i aktivirali svoj potencijal potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera.

Pored toga što lideri poklanjaju posebnu pažnju, ljudskim resursima treba istaći i činjenicu da motivacija predstavlja jednu od tema o kojoj lideri više vole da pričaju, nego da je primenjuju u praksi.⁵

2.2. Karakteristike lidera

Da bi se prilagodili svetu sutrašnjice, koji se tako brzo menja i razvija, lideri moraju da se uhvate u koštac sa situacijama koje su daleko od konvencionalnih. Uspešni lideri danas moraju biti ljudi sa najfleksibilnijim duhom. Moraju imati sposobnosti da brzo prihvate nove ideje, da se brzo prilagode novonastalim uslovima poslovanja i da se pomire sa čitavim nizom paradoksa, koje donosi savremeni način života i poslovanja. Lideri moraju da budu na kormilu broda, a istovremeno da grabe napred punom parom, što je samo po sebi suštinski paradoks.

U literaturi se često susreće podatak da Frederick Taylor prvi teoretičar menadžmenta koji je sistematizovao poželjne karakteristike lidera. Po Tejloru, poželjne karakteristike su:

⁵ Dostupno na: www.tmg.org.rs, *Uloga liderstva u upravljanju motivacijama zaposlenih*, preuzeto 12.09.2010

Poželjne karakteristike lidera	Pamet
	Obrazovanje
	Tehnička znanja
	Manuelna spretnosti i znanja
	Taktičnost
	Energija
	Izdržljivost
	Poštenje
	Prosudivanje ili zdrav razum
	Dobro zdravlje

Tabela br 1. karakteristike liderstva

Izvor (Danijel A.Wren, Dan Voich Jr, *Menadžment – Proces, struktura, ponašanje*, Poslovni sistem Grmeč AD – Privredni pregle, Beograd 1994, str. 421)

2.3 Značaj liderstva

Iako se značaj liderstva potencira još od prvih socijalnih zajednica, danas se ovom fenomenu posvećuje posebna pažnja u kontekstu ekonomskog razvoja. Dok je menadžment okupirao pažnju teoretičara početkom prošlog veka, promenjeni uslovi poslovanja poslednjih godina stavljaju u prvi plan interesovanja upravo liderstvo. Organizacije su se bitno promenile u odnosu na početak industrijalizacije pod uticajem promena tehnologije i makroekonomskih tokova na globalnom nivou. U razvijenim zemljama je došlo do promena vrednosti, načina života, strukture vremena, nivoa obrazovanja i životnog standarda. Došlo je do zasićenja u potrošnji i masovna proizvodnja ustupa mesto individualizaciji potreba i takozvanoj “ekonomiji doživljaja”.

Sve to zahteva nove odnose u svetu rada, veću participaciju i samostalnost zaposlenih, nove načine kontrole i u suštini nove i efikasnije modele upravljanja. Više nije dovoljna administrativna kontrola, efikasno upravljanje troškovima i proizvodnjom, nego kreiranje budućnosti, upravljanje idejama i talentima. Takvim zahtevima ne može

da odgovori menadžment, čije je delovanje usmereno na sadašnju efikasnost organizacije i oslanja se na formalnu moć (moć pozicije), kažnjavanje i nagrađivanje.

Značaj liderstva proizlazi iz sposobnosti lidera da stvaraju viziju, uspešno komuniciraju ciljeve, okupljaju sledbenike i pokreću i usmeravaju njihovu energiju za ostvarivanje te vizije. Ta pokretačka energija usmerena na ostvarivanje ciljeva naziva se motivacija. Kako im to uspeva? U traženju odgovora na ovo pitanje sagledaćemo pretpostavke i proces motivacije i potražiti tačke koje spajaju liderstvo i motivaciju.⁶

2.4 Liderstvo kao ključan faktor konkurentske prednosti

Na početku našeg istraživanja postavili smo posebnu hipotezu u radu da liderstvo utiče na strategijsko upravljanje ljudskim resursima i postiže bolju i održivu konkurentsku prednost. To ćemo dokazati kroz vezu između lidera i zaposlenih u kompanijama kao i kroz strategije velikih kompanija u održavanja konkurentske prednosti na tržištu. Dokazaćemo značaj lidera u upravljanju strategijom upravljanja ljudskim resursima.

Jedna od osnovnih karakteristika današnjeg sveta jesu dramatične promene koje se dešavaju izuzetno brzo. Nove tehnologije, novi konkurenti i dobavljači, porast potreba i očekivanja kupaca uslovljavaju nove stilove liderstva koji na sve to moraju da pronađu brze odgovore. Lideri u organizacijama sve više moraju biti proaktivni, fleksibilni inovativni i u svemu potpuno usmereni na kvalitet koji sve više postaje presudan tržišni i diferencirajući faktor organizacije.

Kompanije kreiraju i održavaju konkurentsku prednost, i to lično. Ukoliko žele da budu konkurentne kompanije moraju da rade na tome. Kompanije moraju da shvate uloge inovacije i promene u konkurentskom uspehu, a ključnu tačku u tome imaju lideri tih kompanija.

Današnja konkurentska realnost zahteva liderstvo. Lideri inoviraju i poboljšavaju, i to stalno. Lideri shvataju važnost domaćeg okruženja i unapređuju ga. Lideri veruju u promenu i rade na njoj. Oni znaju da da konkurentnost može, treba i mora da se kreira.

⁶ Dostupno na: www.poslovnimagazin.biz, preuzeto 27.08.2010

Lideri treba da traže pritisak i izazov, a ne da ih izbegavaju.

Primer Džeka Velča (Jack Welch) najbolje dokazuje to. Džek Velč se smatra najvećim poslovnim liderom XX veka. Bio je predsednik upavnog odbora i generalni direktor Dženeral Električ (General Electric, GE). Prvi čovek GE-a je bio nešto duže od dve decenije (april 1981 – septembar 2001.godine). Video je sebe kao pokretača promena putem projekata tzv.probojnog karatka (eng.breakthrough), u skladu sa njegovom vizijom da svaki segment poslovanja Dženeral Električ mora postati vodeći na tržištu – broj 1 ili 2 među konkurentima.

Ono po čemu će se posebno pamti je sledeće:⁷

- a) podsticao je zaposlene da budu najbolji u svakom trenutku kada nastupaju, i uspeo je da „iscedi“ najbolje performanse od svojih ljudi. Delio ih je na „zvezde“, „limene“ i one između. „Limene“ je otpuštao.
- b) Angažovao je iskusne profesore, Džima Baumanu sa Harvard univerziteta i Noela Tišija sa Mičigen univerziteta, da revolucionišu obrazovne aktivnosti u Krotonvil centru.
- c) Posvećivao je pažnju razvoju liderstva u Dženeral Električ. Procenjuje da je 70% svog vremena utrošio na ljudske probleme, većinu učeći i razvijajući druge. Trudio se da forsira 4E⁸ igrače sa vizijom, liderstvom, energijom i hrabrošću.
- d) Koristio je sledeće programe (restruktuiranje, reinženjering poslovnih procesa, programi akvizicije, programi strateških zaokreta, programi kvaliteta, programi za razvoj liderstva, program E-biznisa).

Zaključak koji navodimo je da je kompanija General Električ postala vodeća kompanija na svetskom tržištu. Uspešnim liderstvom Džek Velč je uspeo da stvori znatnu konkurentsku prednost i superioran profit za kompaniju.

⁷ Mašić B, Babić L, Đorđević – Boljanović J, Tomašević V, Veselinović S, *Menadžment*, Treće izdanje, Univerzitet Beograd, Beograd

⁸ 4E – Energy, Energize, Edge, Execution

2.5 Liderstvo i strategija upravljanja ljudskim resursima u savremenim oranzacijama

Svaka svrshishodna aktivnost lidera podrazumeva potrebu upravljanja a svako upravljanje teži nekom cilju. Da bi se cilj ostvario, lider mora angažovati neophodne resurse. Ciljevi predstavljaju repere na osnovu kojih se ocenjuju uspeh preduzetih akcija. *Sine qua non* uspešnog poslovanja je sinergija svih snaga u preduzeću. Osnovni cilj lidera u upravljanju ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i pojačavanje sinergije snaga preduzeća u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti. Za lidera se može reći da je postigao osnovni cilj ako je poboljšao učinak kompanije povćanjem motivacije rada zaposlenih.

Prikazaćemo strategiju kompanije *Nucor*

Kompanija *Nucor* je sa svojim prihodima od 6,3 milijardi dolara u 2003 bio najveći proizvođač čelika u SAD. Takođe, ima najviši nivo produktivnosti, najviše plate i najniže troškove radne snage po toni u američkoj industriji čelika. Uloga lidera u ovoj kompaniji je krucijalna. Pored toga što upravlja kompanijom, lider ove kompanije je svojim vizijama i idejama uspeo da ostvari značajnu konkuretsku prednost na američkom tržištu. On je uspeo da stvori odgovarajući harmoniju između strategije upravljanja ljudskim resursima i konstantnih inovacija. On je svojim zaposelnima povećavao povećavao visinu plate, bonuse, dužinu trajanja godišnjih odmora a time i motivaciju za rad. Rezultat je više nego očigledan. Prvo mesto po proizvodnji čelika u SAD u 2003 i velika konkuretska prednost na tržištu.

Ključni aspekt njegove strategije je razvijanje snažnih socijalnih odnosa i organizacione kulture između lidera i zaposlenih u kompaniji⁹.

⁹ Štangl Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006 str.16

2.6 Liderstvo kao kritični faktor uspeha organizacije

Nastojanje da se osigura pozicija i dugoročni opstanak preduzeća u turbulentnoj okolini, uslovaljava konstantno prilagođavanje i promene u preduzeću. Top menadžeri, kao osobe odgovorne za dugoročnu uspešnost imaju zadatak da preduzmu mere kako bi se efikasno upravljalo promenama. Bez obzira kakve su promene u preduzeću sprovode, u njihovoj osnovi su promene koje se tiču ljudi i interpersonalnih odnosa. Zato možemo reći da su lične karakteristike i stil rukovođenja najvažnije determinante uspešnosti procesa i promena i time uspešnosti preduzeća.

Od top menadžera zasigurno se u savremenim organizacijama očekuje da budu lideri. Od njih se očekuje da imaju veoma visoke veštine i ulažu veliki napor u cilju uspešnosti organizacije kojom upravljaju. Suštinska važna karakteristika savremenih menadžera uspešnih organizacija jeste da poseduju viziju, što se takođe vezuje za lidera i liderske sposobnosti. Najvažniji zadatak lidera jesta da mobilišu, motivišu i koordinišu napore zaposlenih ka ostvarivanju i postizanju zajedničkog cilja. Samim tim, umesto administratora i koordinatora na čelo savremenih organizacija koje žele da budu uspešne u turbulentnim vremenima novog milenijuma, moraju doći lideri. Liderske karakteristike top menadžera osnovne su odrednice kulture preduzeća i sistem vrednosti koji zaposleni prihvataju.¹⁰

¹⁰ Vlahović S, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cid, Podgorica, 2009, str.181

2.7 Četiri popularna mita o liderstvu

Svako može biti lider – nije tačno

Mnogi menadžeri nemaju dovoljno autentičnosti ili znanja o sopstvenim vrednostima da bi bili lideri.

Lideri donose poslovni rezultat – ne uvek

Kada bi liderstvo bilo uvek vezano isključivo za poslovni rezultat, ne bi bilo problema o prepoznavanju lidera. Stvari nisu ipak tako jednostavne. Biznis vrlo često može da cveta i uz kompetente menadžere, dok uspešni lideri ne donose uvek pozitivan rezultat na kratak rok.

Ljudi koji se uspenju do vrha su lideri – ne baš

Jedna od najrasprostranjenijih zabluda jeste da su ljudi na liderskim pozicijama uvek lideri. I oni koji dođu na visoke pozicije, možda su napredovali iz političkih ili nekih drugih sličnih razloga. S druge strane, kvalitetni lideri mogu se naći i na drugim nivoima u organizaciji. Po definiciji, lideri su ljudi koji imaju sledbenike i rang nema uvek direktne veze sa tim.

Lideri su sjajni treneri – retko

Najčešće su lideri oni koji inspirišu svoje službenike, ulivaju im snagu i hrabrost. Retko uspevaju da pored toga ponesu i tehničke veštine. Ima i takvih lidera, ali zaista veoma retko.¹¹

Kroz ovaj deo istraživanja dokazali smo koliki uticaj ima liderstvo u savremenim organizacijama. Samo osobe sa jasnim idejama, vizijama i sposobnostima rukovođenja zaposlenih u organizacijama mogu da postanu uspešni lideri. Značaj lidera se ogleda i organizaciji zaposlenih jer da bi jedna organizacija bila uspešna ona mora stvoriti bolji i održivu konkuretsku prednost.

¹¹ Grofee, Robert and Jones, Gareth, Why should anyone be lead by you, Leadership insights, Harvard Business School Press, 2003, str.64

3. Liderstvo i ljudski resursi

Uloga liderstva podrazumeva to da se kod obavljanja profesionalnih zadataka, pažnja najviše fokusira na rukovođenju ljudima. Nedovoljno razumevanje ove uloge može rezultirati bespotrebnim trudom, stalnom prezaposlenošću i propuštenim rokovima. Na primer, uobičajna je situacija da novi lideri i pored obavljanja svojih dužnosti, još uvek provode veliku količinu vremena obavljajući poslove koje bi neko drugi trebao da radi za njih. Umesto toga bi trebalo da provode vreme obavljajući neke važnije liderske poslove kao što su planiranje, provera rokova, motivisanje i rad na usavršavanju kolega i razvoju ljudskih resursa. I tako se, kao rezultat, javlja prekomeran rad.

Za efikasno obavljanje liderskih zadataka, potrebna je pravilna interpretacija liderske uloge, svesna analiza zadataka i stalan rad na usavršavanju i razvoju zaposlenih. Iz gore navedenog, dolazimo do zaključka da postoje vrlo uska veza između liderstva, lidera i zaposlenih u organizaciji.¹²

Liderstvo se sve više fokusira na svakodnevnom transakcijama između lidera i zaposlenih, naročito sistem nagrada i posledica potrebnih za motivaciju drugih ka zajedničkom cilju.

Lideri grade odnos da motivišu svoje zaposlene da obave zadatak. Ključna komponenta liderstva jeste da motivišu druge. Međutim, u velikom broju slučajeva lider pretpostavlja da motivacija treba da se sprovodi „kada je potrebno“ ili u prethodno određeno vreme. To nije ispravno. Ljudima je potrebna konstantna motivacija da bi se kretali prema cilju. Ako lideri pružaju reči ohrabrenja, podrške i pozitivnog vođenja, zaposleni je u mogućnosti da ostane fokusiran i da bude svestan svojih vrednosti svog doprinosa. Priroda motivacije lidera je da održe polet zaposlenih. Otuda, kada primetite da polet izostaje, to je jasan znak da je motivacija kao poručena.

Istraživanje pokazuje da je liderstvo povezano sa radnom snagom i većom obavezom među zaposlenima u njihovoj organizaciji. Liderstvo želi svojim zaposlenima da ispune svoj potencijal. Liderstvo stimuliše sledbenike da dostignu posebne rezultate.

¹² .www.link-elearning.com, preuzeto 23.12.2010

Sposobni lideri imaju osećaj za uzajamni odnos ljudi i njihovog okruženja. Oni uspevaju naći način da razlike među pojedincima svedu na minimum i da ostvare uzajaman odnos na relaciji lider – zaposleni. Zbog toga se sve češće dešava da je radna ekipa ta koja direktoru dodeljuje ulogu vođe očekujući da će je on ili ona moći bolje nego iko drugi organizovati i stimulirati za ostvarivanje ciljeva.¹³

Ukoliko zaposleni veruju da šef zaista zna šta je najbolje za kompaniju i za njih, okrenuće se njemu da im daje uputstva da ih vodi. Ne samo da će prihvatiti autoritet koji ide iz rokovodeći položaj i status, već će instiktivno očekivati da im taj čovek bude vođa.

Prema P.Northouse, sposobnost lidera za saradnju ključna je za efikasnost tima. Atmosfera saradnje je ona u kojoj članovi tima uspevaju da ostanu usredsređeni na problem pa slušaju i razumeju jedni druge, slobodno preuzimaju rizik i voljni su da se jedni drugima oduže. Da bi smo mogli da izgradimo atmosferu u kojoj se podstiče saradnja moramo da razvijamo odnose poverenja između lidera i zaposlenih. Istraživanje pokazuje da efektivni timski lideri stvaraju atmosferu saradnje tako što obezbeđuju sigurnu komunikaciju i istovremeno pružaju nagrade zaposlenima. Uloga lidera je da učini sve što je potrebno da bi grupi pomogao da postane efektivna.¹⁴

Prema Robinsu, liderstvo se sve više odvija u okviru tima i pošto sve veći broj organizacija koristi radne timove, uloga lidera u usmeravanju članova tima postala je izuzetno značajna. Lideri moraju biti pripremljeni da sprovedu promene u timovima i da na taj način zaposleni ostvaruju veću efektivnost i efikasnost.¹⁵

Kao što vidimo, stavovi najvećih svetskih autora iz oblasti Menadžmenta Peter G.Northouse i S.Robinsa potvrđuju našu glavnu hipotezu da se pravilnom strategijom upravljanja ljudskih resursa postiže bolja efikasnost i efektivnost poslovanja.

¹³ www.blic.rs, *Liderstvo*, preuzeto 23.12.2010

¹⁴ Peter G.Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, četvrto izdanje, Beograd, 2008, str.150

¹⁵ Robins S, Coulter M, *Menadžment*, osmo izdanje, str.435

TREĆI DEO

4. Pojmovna analiza ljudskih resursa

U ovom delu našeg istraživanja bavićemo se analizom ljudskih resursa u savremenim organizacijama. Pojedinačno ćemo prolaziti kroz svaki zadatak menadžmenta ljudskih resursa (analizu posla, planiranje, regrutovanje, selekcija, razvoj karijere, zarade i beneficije, motivaciju, zdravlje i bezbednost na radu. Proučavajući teorije poznatih svetskih naučnika i proučavaju primere velikih kompanija dokazaćemo i naše posebne hipoteze koje smo postavili na početku našeg rada.

Definisanje ljudskih resursa odnosno menadžmenta ljudskih resursa (*human resource management*), bavi se veliki broj domaćih i stranih autora, i uglavnom, koji pri tome koriste, uglavnom, dva pristupa. Jedno značenje opisuje aktivnosti menadžmenta, a drugi termin koristi se za označavanje određenog pristupa upravljanju ljudima, odnosno menadžment ljudskih resursa.¹⁶

Pod menadžmentom ljudskih resursa smatramo upravljačku aktivnost koja podrazumeva obezbeđenje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih.

Pri tome pod ljudskim resurisma se podrazumevaju ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neke organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.¹⁷

Kompanija je dobra i uspešna samo koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće poslovno okruženje.

¹⁶ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2004, str.6.

¹⁷ Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str.153

Razne studije su su potvrdile da ljudski resursi jedne organizacije mogu da budu značajan izvor konkurentske prednosti. To se odnosi na organizacije širom sveta, a ne samo na američke firme. Indeks ljudskog kapitala, sveobuhvatna globalna studija o preko 2.000 firmi koju je izradila konsultanska firma *Watson Wyatt Worldwide*, zaključila je da resursi orijentisani na ljude mogu da budu pravi izbor konkurenste prednosti.¹⁸

Postizanje efektivnosti i efikasnosti preko zaposlenih zahteva fundamentalnu promenu načina razmišljanja menadžmenta ljudskih resursa o kadrovima i načinu sagledavanja radnih odnosa. To se odnosi na saradnju i rad sa ljudima u kojima vidimo partnere a ne samo troškove koje treba smanjiti ili izbeći. Tako postupaju organizacije kao što su *South West Airlines*, *The Container Store* i *Timberland*. Pored njihove potencijalne važnosti kao dela organizacione strategije, utvrđeno je da strategija upravljanja ljudskim resursima u jednoj organizaciji ima značajan uticaj na radni učinak organizacije. Na primer, u jednoj studiji se navodi da bi znatno poboljšanje upravljanja ljudskim resursima jedne organizacije moglo da poveća njenu tržišnu vrednost za čitavih 30%.¹⁹

Izraz koji se koristi da se opiše praksa koja dovodi do ovakvih rezultata, jeste način rada visokom performansama. Način rada visokog učinka dovodi do visokog individualnog i visoko organizacionog učinka. Zajednička nit ovakvog rada je potreba da se unapredi znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih jedne organizacije; da se podstaknu njihove motivacije da se smanji nerad na poslu i da se zadrži sto više kvalitetnih službenika, kao i da se utiče na loše radnike da napuste firmu. U tabeli broj 1 izneti su primeri načina rada sa visokim učinkom.

Bez obzira na to da li će organizacija odlučiti da primeni način rada visokog učinka, postoje određene aktivnosti menadžmeta ljudskih resursa koje se moraju obaviti da bi se obezbedilo da organizacija ima kvalifikovano osoblje za obavljanje poslova – aktivnosti koje obuhvataju proces upravljanja ljudskim resursima.

¹⁸ Robins S, Coulter M, *Menadžment*, osmo izdanje, str.282

¹⁹ Ibid, str.282

- | | |
|---|---|
| - samostalni radni timovi | - implemetacija sugestija zaposlenih |
| - rotacija zaposlenih | - plata na bazi performansi |
| - visok nivo obuke | - instruktaza i mentorstvo |
| - grupe za resavanje problema | - široka razmena informacija |
| - procedura i procesi kvalitetnog menadzmenta | - medufunkcijsla integracija |
| - podrška inovatnih ideja | - sveobuhvatne procedure regrutovanja i selekcije |
| - znatno angazovanje službenika i obuka | - korišćenje izveštaja o stavovima službenika. |

Tabela br.3 Primeri načina rada sa visokim učinkom

(Izvori: na bazi studije M.Huselid-a „The impact of Human Resource Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance“, Academy of Menagement Jouranl, June 1995, str.635)

Mora se imati u vidu da menadžment ljudskih resursa može doživeti neuspeh iako je sve ispravno urađeno – pripremili inzvaredne planove, napravili jasne organizacione liste, postavili moderne montažne linije i koristili sofisticirane sisteme za kontrolu računovodstva – zato što su zaposlili pogrešne ljude ili zato što nisu motivisali svoje podređene. S druge strane mnogi lideri – od predsednika preko generalnih direktora bili su uspešni čak i ako nisu imali odgovarajuće planove, organizaciju ili kontrolu. Oni su bili uspešni zato što su znali da angažuju prave ljude za prave poslove i da ih zatim motivišu, ocene ili unaprede.²⁰

Još kraće rečeno, uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogućiti organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi. Danas gotovo svi poslodavci govore o tome koliko su za uspeh njihove organizacije zaslužni, zapravo, zaposleni u njoj. Uloženi novac u ljudske resurse niko više ne smatra troškom već isplativom investicijom.

²⁰ Dessler G, *Osnovi menadžmenta*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str.3

4.1 Značaj strategije upravljanja ljudskim resursima

Značaj ljudskih resursa u poslednje vreme je sve veći i efektivno upravljanje ovim resursima je strateški interes organizacije koja može da obezbedi konkurentsku prednost nad rivalima. Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja organizacijom koji za svako radno mesto obezbeđuje sposobne i odgovorne kadrove i omogućuje da svaki pojedinac i organizacija u celini ostvare svoje poslovne ciljeve.²¹

Istraživanje koje je konsultantska kuća Watson Wyatt Worldwide sproveda 2005.godine po nazivom Indeks ljudskog kapitala pokazuje da organizacija sa snažnim praksama ljudskog kapitala stvaraju superiornu vrednost za akcionare. Prakse koje doprinose povećanju tržišne vrednosti kompanije su suvrstane u sledećih pet kategorija.²²

- izuzetnost u regrutovanju budućeg kadra. Kompanije bi trebalo da, što je moguće brže, popunjavaju prazna radna mesta da bi smanjile prekid rada i izgublenu produktivnost. Organizacije koje su brzo popunile radna mesta (za dve nedelje) ostvarile su 48% bolje poslovne rezultate od onih kojima je za to trebalo više vremena (oko sedam nedelja)

- razvoj zaposlenih. Kompanije bi trebalo da primene uravnotežen pristup prilikom angažovanja ljudi za pozicije koje zahtevaju posedovanje radnog iskustva, popunjavajući otprilike polovinu ovih radnih mesta ljudima iz preduzeća. Takva praksa rezultirala je ukupnim prinosom akcionara od 56%

- kompanije sa višom stopom prinosa akcionara imale su nadprosečan nivo plata i beneficija u odnosu na ostatak tržišta. Kompanije koje su najbolje poslovale donosile su odluku o isplaćivanju zaposlenih na osnovu znatnih razlika u performansama zaposlenih. Najbolji zaposleni u kompaniji nagrađivani su prema zaslugi.

- upravljanje fluktuacijom zaposlenih. Kompanije treba da optimiziraju stopu fluktuacije zaposlenih. Kompanije sa umerenom stopom fluktuacije (15%) imale su višu stopu prinosa akcionara od kompanija sa višom i nižom stopom fluktuacije.

²¹ Jovanović Božinov M, Kulić Ž, Cvetkovski T, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2004, str.12

²² Coulter M, *Strategijski menadžment na delu*, prevod sa engleskog, Data status, Beograd, str.180

- kompanije koje su razvile svoje interne i eksterne tokove komunikacija po različitim odeljenjima kompanije imale su više stope prinosa akcionarima.

Zaključak koje navedeno istraživanje nameće ja de superiorne prakse ljudskih resursa mogu da doprinesu poboljšanju finansijskih rezultata i da organizacije koje ulažu u svoj ljudski kapital mogu da stvore znatnu konkurentsku prednost i superioran prinos za akcionare.

4.2 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje kordinacije i pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Za menadžment ljudskih resursa sa može reci da je postigao osnovni cilj, ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. Dakle, neophodno je usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve uz istovremeno omogućavanje ostvarenja strategije i amortizovanje negativnih uticaja koji dolaze iz okruženja. Nesposobnost da se to uradi može oslabiti performanse preduzeća, ugoziti profit, pa i sam opstanak organizacije. Ovaj osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima nastoji postići ostvarivanjem sledećih parcijalnih ciljeva.²³

Organizacioni cilj. Treba usvojiti stanovište da je svha menadžmenta ljudskih resursa poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije. Adekvatnim tretmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspešnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva organizacije. Uticaj upravljanja ljudskim resursima na poslovanje, osim kroz instituciju upravnog odbora, izražave se i kroz aktivnosti i funkcije personalnog odeljenja.

Funkcionalni cilj. Nivo doprinosa upravljanja ljudskim resursima i veličina personalnog odeljenja mora biti u skladu sa potrebama organizacije, odnosno u funkciji ostvarivanja ciljeva i realizacije organizacione strategije. Resursi se neefikasno koriste kada je upravljanje ljudskim resursima neadekvatno organizovano.

²³Štangl – Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str.16

Društveni cilj. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahteva na poslovne organizacije je takođe jedan od značajnih ciljeva, ne samo upravljanja ljudskim resursim, već menadžmenta u celini. Nesposobnost organizacije da svoje resurse koriste u skladu sa društveno propisanim normama može izazvati neželjene reperkusije.

Lični cilj. Neophodno je podržati i pomoći zaposlene u sticanju ugleda, postizanju ličnog uspeha i u napredovanju u karijeri, ako ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ciljevima organizacije. Lični ciljevi zaposlenih moraju biti ispunjeni da bi radnici bili zadržani, zadovoljni i motivisani. U suprotnom, učinak i satisfakcija bi mogli opasti, a zaposleni bi mogli napustiti organizaciju.

Organizacioni, funkcionalni, društveni i lični ciljevi se ne mogu uvek bezuslovno zadovoljiti, nekada su potrebni i kompromisi. Što se više ciljeva ostvari potezima upravljanja ljudskim resursima, veći će biti i njegov doprinos uspešnosti organizacije i potrebama zaposlenih.

4.3 Zadaci menadžmenta ljudskih resursa

Osnovni zadaci koje preduzeće treba da uradi da bi povećalo efektivnost, efikasnost i produktivnost su:²⁴

- 1) analiza posla
- 2) planiranje ljudskih resursa
- 3) regrutovanje i selekcija
- 4) razvoj karijere
- 5) zarade i beneficije na radu
- 6) motivacija i nagrađivanje na radu
- 7) zdravlje i bezbednost na radu

U tekstu koji sledi detaljno ćemo objasniti svaki od navedenih zadataka menadžmenta ljudskih resursa.

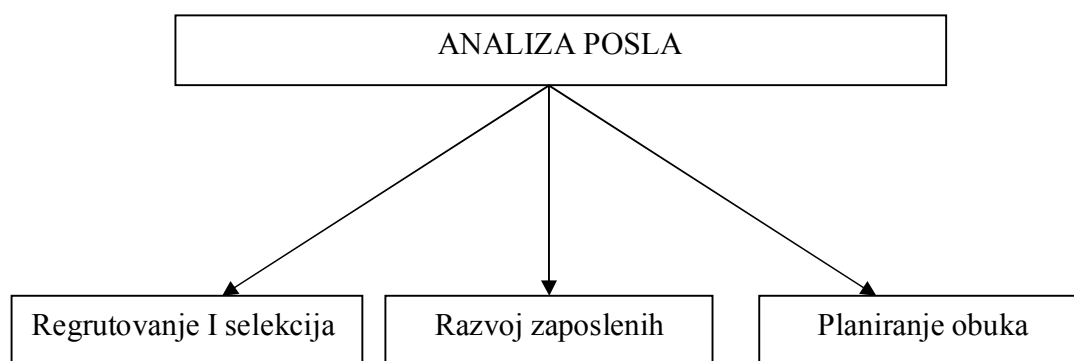
²⁴ Tomašević V, *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 15

5. Analiza posla

Organizacije se sastoje od radnih mesta koje treba popuniti. Analizom posla utvđuju se dužnosti koje se obavljaju na određenom radnom mestu i osobine ljudi koje treba zaposliti. Rezultat analize posla su podaci o aktivnostima i zahtevima vezanim za određeni posao. Ti podaci se koriste za izradu opisa posla (koje dužnosti se obavljaju na određenom radnom mestu) i specifikacije posla (kakve ljude zaposliti na određenom radnom mestu).

Analiza posla obično sprovodi supervizor ili stručnjak za ljudske resurse. Sakupljeni podaci obično su o dužnostima koje se obavljaju i o takvim pitanjima kao što su fizički uslovi rada i plan rada. Rezultati jednog istraživanja ukazuju na to da se podaci koji se u sklopu analize posla saopštiti oni koji obavljaju te poslove najmanje pouzdani ili dosledni, a da su podaci koji su skupili stručnjaci za analizu posla obično najpouzdaniji²⁵

Podaci dobijeni analizom posla predstavljaju osnovu za nekoliko aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Na primer, za regrutovanje i selekciju, razvoj zaposlenih, planiranju obuka itd. Analiza posla stoga ima centralnu ulogu u menadžmentu ljudskih resursa. (slika 1)



Slika 1. uticaj analize posla na aktivnosti menadžmenta

(Izvor: Dessler Gary, *Osnovi menadžmenta*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str.60)

²⁵ Dessler G, *Osnovi menadžmenta*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str.60

6. Planiranje ljudskih resursa

Uspešno strategijsko upravljanje ljudskim resursima preduslov je za detaljno planiranje ljudskim resursima i zato ćemo mu posvetiti posebnu veću pažnju. Prethodna poglavlja posvetili smo ciljevima i zadacima ljudskim resursima kao i analizi posla. Međutim, pitanje planiranja ljudskih resursa zasluhuje posebnu pažnju, čemu je posvećen ovaj deo rada. Kvalitetan ljudski kapital jedan je od osnovnih pretpostavki za povećanje kapitala organizacije i za stvaranje konkurentske prednosti. Zbog toga, menadžment ljudskih resursa mora obratiti posebnu pažnju pri planiranju ljudskih resursa kako bi efikasno i efektivno izvršavali poverene zadatke.

Planiranje ljudskih resursa je proces u kome lideri obezbeđujući odgovarajući broj zaposlenih i prave ljude na pravim mestima, u pravo vreme, koji su sposobni da odgovore potrebama organizacije.

Organizacije mogu planiranjem da izbegnu iznenadni nedostatak ili višak talenata.

Kompanija *Wall Mart* u, saradnji sa fakultetom, razvila je poseban program namenjen stranim studentima koji za cilj ima stvaranje buduće mreže lidera potrebne za deset prodavnica koje su u planu da otvore van granica USA, od Argentine do Kine. “Mnogi strani studenti dolaze u Ameriku da studiraju, a po završetku studija, vraćaju se u zemlju svog rođenja”, kaže Mark Gunn potpredsednik odeljenja za planiranje i regrutovanje. “Mi hoćemo da iskoristimo prednosti ovakve situacije i ostvarimo pravu vezu sa ovom grupom studenata”. Na ovaj način strani studenti, putem ovog programa, stazuiraju, stiču iskustvo i prolaze posebnu obuku za lidere tokom svog studiranja, i pripremaju se za upravljanje *Wall Mart* radnjama u svojim matičnim zemljama nakon diplomiranja.²⁶

Na ovaj način kompanija *Wall Mart* će da obezbedi konkurentsku prednost tako što će da obezbedi odgovarajući broj zaposlenih, obuči ih tako da su sposobni da odgovore zahtevima posla i da ih motiviše da svoj posao obavljaju kao produktivni i zadovoljni lideri.

²⁶ Lončarević R, Mašić B, Đorđević–Boljanović J, *Menadžment principi, koncepti i procesi*, Beograd, 2007

6.1 Pojam i definisanje planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursaj je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima. To je proces u kojem se organizacioni ciljevi, sadržani u misiji i biznis planovima, prevode u odgovarajuće ciljeve menadžmenta ljudskih resursa.

Složenost funkcije menadžmenta ljudskih resursa i potreba kreiranja njegove prilagodljivosti spoljnom, promenljivom i turbulentnom poslovnom okruženju, zahteva brižljivo planiranje ove funkcije. Svaki plan ljudskih resursa bazira se i mora biti u skladu sa strategijom organizacije usmerenoj ka postizanju i održavanju konkurentske prednosti. U tom smislu predviđa se ne samo broj zaposlenih koji je potreban organizaciji u narednom periodu, već i određene veštine, sposobnosti i znanja koja zaposleni treba da poseduju da bi mogli blagovremeno i adekvatno da odgovore na postavljene poslovne zadatke.

Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka. Planiranje ljudskih resursa omogućava organizaciji da:

- smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, pre nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem za organizaciju;
- Optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja;
- Unapredi celokupan proces biznis planiranja;
- Identifikuje raspoloživa specifična znanja i veštine, kao i tražnju za njima;
- Predvidi i analizira efekte alternativnih politika upravljanja ljudskim resursima

Najkraće rečeno, planiranje ljudskih resursa ima za cilj da ostvari konkurentsku strategiju organizacije tako što će da obezbedi odgovarajući broj zaposlenih, obučih ih tako da su sposobni da odgovore zahtevima posla i da ih motiviše da svoj posao obavljaju kao produktivni i zadovoljni zaposleni.

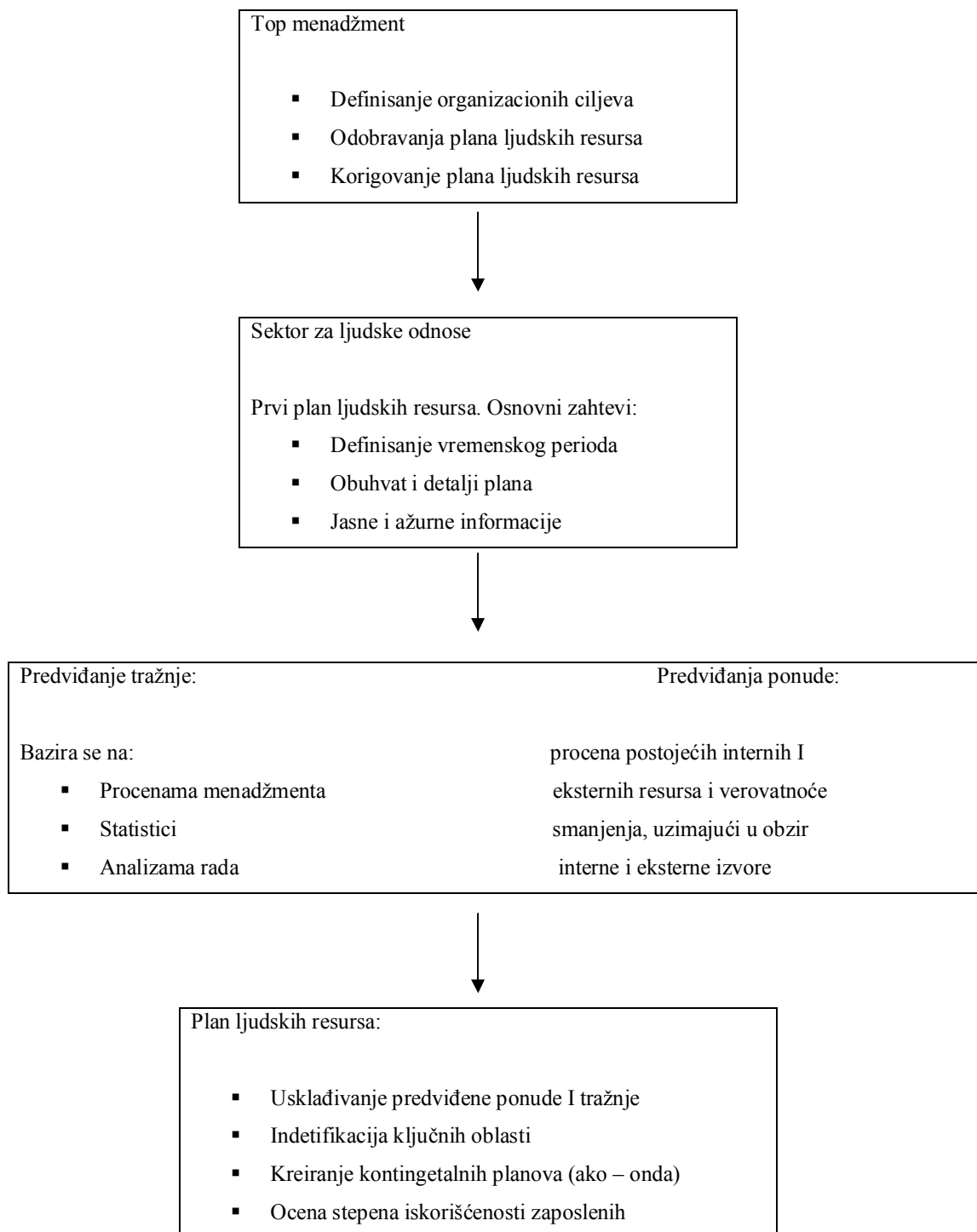
Mnoge organizacije uposte ne prave plan ljudskih resursa, ali se svake godine povećava broj onih koji to rade. Velike organizacije su sklonije planiranju od malih organizacija. Najrazrađenije sisteme planiranja ljudskih resursa obično imaju vojska i vojne institucije.

6.2 Planski period

Planiranje ljudskih resursa obično se sprovodi jednom godišnje, ali su moguće modifikacije planova tokom čitave kalendarske godine. Vremenski horizont planiranja ljudskih resursa može biti različit. Kada organizacija tek započinje sa uvođenjem sistema planiranja ljudskih resursa, obično se planiranje vrši za kraće vremenske periode – za narednu godinu sa fokusom na potrebnom broju kandidata koje bi u toj godini trebalo regrutovati. Organizacije sa više iskustva u planiranju i sa kompleksnijim potrebama u pogledu planiranja obično planiraju za dve do tri naredne godine. Neke organizacije čak imaju razvijene sisteme dugoročnog planiranja. Na primer, planiranje sukcesije ili zamene top menadžera obično uključuje dugoročnu dimenziju planiranja.

Nosioci procesa planiranja

Poslovi planiranja ljudskih resursa tradicionalno spadaju u oblast rada Sektora ljudskih resursa. Međutim, pošto su za planiranje potrebne informacije iz svih delova organizacije, linijski menadžeri su nužno uključeni u ceo proces. Ako je reč o strategijskom planiranju ljudskih resursa, koje treba da se osloni na strategijski plan organizacije, onda je potrebno da se i top menadžment uključi u proces planiranja. Sadržaj i nosioci procesa planiranja predstavljeni su na slici 2.



Slika 2. Planiranje ljudskih resursa u organizaciji

(izvor: Tyson S., York A., *Human Resource Management*, Made Simple Books, str.71)

6.3 Faktori koji utiču na planiranje

Na planiranje ljudskih resursa utiče veliki broj faktora koje smo prikazali u tabeli broj 2. Svaki od navedenih faktora utiče na planiranje ljudskih resursa.

<i>Spoljašnji faktori</i>	<i>Unutrašnji faktori</i>
Neizvesnost okoline	Strategija i ciljevi
Tržište rada	Vrste posla i radnih kvalifikacija
Zakonska regulative	Vremenski horizont planiranja
Sindikati	Vrste i kvalitet informacija za predviđanje

Tabela br.4 Uticaj faktora na planiranje ljudskih resursa

(Dostupno na: www.web.efzh.hr, preuzeto 3.02.2010.)

6.4 Proces planiranja

U literaturi je izraženo mišljenje da se proces planiranja ljudskih resursa sastoji od nekoliko faza:

1. analiziranje okruženja
2. predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa
3. donošenje planova
4. uspostavljanje povratne sprege

6.4.1 Analiziranje okruženja

Analiziranje okruženja podrazumeva analizu eksternog okruženja (npr. ekonomskog, pravnog, političkog, socijalno – demografskog) i analizu internog (misija, vizija, ciljevi, strategije, organizaciona kultura) okruženja.

Vrlo važno da organizacija dobro prouči relevantno tržište rada. Zapravo, sve odluke koje se odnose na obezbeđivanje resursa zavise od kretanja na tržištu rada. Zato i kažemo da je tržište rada polazna tačka za sve aktivnosti koje sprovodi menadžment ljudskih resursa.

6.4.2 Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa

Da bi planiranje ljudskih resursa imalo dobre rezultate potrebno je predvideti mogućnosti obezbeđenja radne snage, tj. ponudu internih i ponudu eksternih kandidata. Posebno je važno obratiti pažnju na analizu interne ponude, tj. osoblje koje je već zaposleno u kompaniji. Da bi analiza internih kandidata bila potpuna potrebno je najpre analizirati podatke o pojedinačnim zaposlenima i to podatke o njihovim sposobnostima koje su imali pre dolaska u organizaciju, sposobnostima koje imaju u datom momentu i podatke o ciljevima u karijeri svakog zaposlenog.

Predviđanje interne ponude zaposlenih dovodi se u vezu i sa već postojećim trendovima u organizaciji koji se odnose na dosadašnje promene i kretanja zaposlenih kao npr: koliko je ljudi ljudi premešteno ili koliko je njih otišlo iz organizacije. Ukoliko se postojeći trendovi nastave, moguće je predvideti i šta će se dešavati u narednom periodu u organizaciji po tom pitanju.

Pored interne ponude rada, poslodavcima na raspolaganju stoji i mogućnost korišćenja eksternog tržišta rada. Ukoliko organizacija ne može da zadovolji potrebe za ljudskim resursima interno, onda je neophodno da kroz proces regrutovanja i selekcije nađe odgovarajuće kandidate za upražnjene pozicije na eksternom tržištu rada. U tom smislu, od sektora ljudskih resursa, odnosno planera se očekuje da prikupe informacije sa relevantnih tržišta rada, koja su segmentirana prema profesijama, ali takođe i po geografskim dimenzijama.

Jedan od načina da se izračuna koliki broj novozaposlenih je potreban organizaciji sa eksternog tržišta rada predstavljen je u tabeli 3, u kojoj je dat primer za predviđanje u jednom lancu hotela.

Radna mesta	A Broj trenutno zaposnenih	B Prosečan broj zaposlenih po hotelu (A/25)	C Projektovana tražnja za 2004.god.za 32 hotela (Bx32)
Generalni direktor hotela	25	1	32
rezidencijalni menadžer	9	0,36	12
Šef nabavke hrane i pića	23	0,92	29
Kontrolor	25	1	32
Pomoćnik kontrolora	14	0,56	18
Glavni inženjer	24	0,96	31
Direktor prodaje	25	1	32
Menadžer prodaje	45	1,8	58
Menadžer za kongrese	14	0,56	18
Šef kuhinje	19	0,76	24
Menadžer za bankete	19	0,76	24
Direktor personala	15	0,6	19
Šef restorana	49	1,96	63
Izvršni direktor	24	0,96	31
Čistačica	25	1	32
Pomoćni radnici	24	0,96	31
ukupno	379		486

Tabela 5. predviđanje tražnje za ljudskim resursima za lanac sa 25 hotela

(izvor: Gomez – Mejla, L.R, Balkin, Cardy, R.L, 2001, Managing Human Resources, 3rd edition, Prentice Hall, str.161)

6.4.3 Donošenje planova ljudskih resursa

Donošenje planova ljudskih resursa veoma je složen proces koji zahteva mnogo strpljenja i sposobnost menadžera. U literaturi je izraženo mišljenje da ukoliko se želi doneti adekvatan plan ljudskih resursa potrebno je, najpre, analizirati odnos između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa. Sva navedena pitanja je potrebno razmotriti u cilju odgovora na pitanje da li je potrebno planirati isti, manji, ili veći broj ljudi za naredni period i kog profila je potrebno da ti kadrovi budu.

Programi za rešavanje deficita ljudskih resursa:

- regrutovanje novih ljudi sa punim radnim vremenom;
- ponovno zapošljavanje penzionisanih sa pola radnog vremena;
- nuđenje stimulacija za odlazak u penziju;
- prekovremeni rad postojećih radnika;
- prekvalifikacija zaposlenih;

Programi za rešavanje suficita ljudskih resursa:

- ne zamenljivati zaposlene koji napuštaju organizaciju;
- ponuditi zaposlenima stimulacije za ranije penzionisanje;
- samnjenje zarada zaposlenih;
- redizajniranje radnih mesta sa viškovima;
- davanje otkaza;

Postoji mogućnost da u organizaciji u narednom periodu potreban isti broj ljudi, ali drugih kvalifikacija i strukture. U tom slučaju su na raspolaganju su sledeći programi: usavršavanje i kvalifikacija, promocije i premeštaji, zapošljavanje novih radnika.

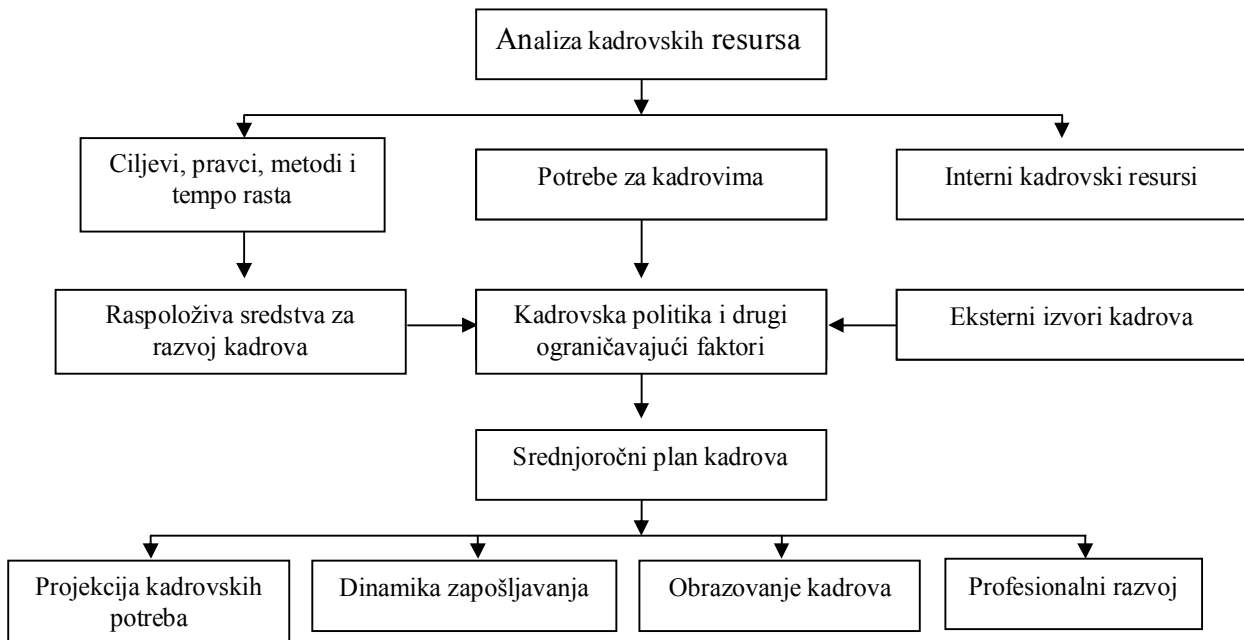
Pri donošenju planova važno je naglasiti potrebu njihovog donošenja u najvažnijem oblastima aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Nikada se u praksi ne donosi jedan, već uvek više planova ljudskih resursa.

6.4.4 Uspostavljanje povratne sprege

Planovi ljudskih resursa nikada se ne mogu smatrati trajnim i definitivnim, već se adekvatno i blagovremeno moraju ažurirati i konstatno usklađivati sa potrebama organizacije.

Kao što smo već naglasili, da bi planiranje ljudskih resursa bilo potpuno, pored predviđanja o tome koliko će zaposlenih jednoj organizaciji biti potrebno u narednom periodu, potrebno je predvideti i kolika je ponuda potencijalnih ljudskih resursa. Ovaj deo

planiranja ljudskih resursa uvodi nas u priču o narednoj fazi u menadžmentu ljudskih resursa – procesu regrutovanja²⁷



Slika 3: Elementni procesa planiranja kadrova

Izvor: strategijski i operativni menadžment, prof. Dr. Jovan Todorovic, Beograd 2003, str.541

7. REGRUTOVANJE KANDIDATA

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

Svrha istraživanja ove posebne hipoteze jeste pronaći što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na

²⁷ Mašić B, *Menadžment*, drugo dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str.246

efektivan i efikasan način. U nastavku našeg istraživačkog rada prikazaćemo strategiju regrutovanja, objasnićemo izvore regrutovanja i objasniti alternativni metod regrutovanja.

7.1 Svrha regrutovanja

Osnovni ciljevi regrutovanja kao aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su:²⁸

- Da definiše tekuće i buduće potrebe za regrutovanjem u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom posla u organizaciji;
- Da privuče sto veći broj kvalifikovanih kandidata uz što niže troškove;
- Da poveća stopu uspešnog izbora kandidata kroz smanjenje broja neadekvatnih kandidata;
- Da obezbedi koordinaciju sa aktivnostima selekcije i obuke kandidata;
- Da ocenjuje efikasnost različitih programa regrutovanja i izvora potencijalnih kandidata;

7.2 Izvori regrutovanja

Izvori regrutovanja mogu biti **interni**, kada se potencijalni kandidati regrutuju iz same organizacije sa drugih radnih mesta – sa internog tržišta rada, i **eksterni** kada se potencijalni kandidati traže izvan organizacije, odnosno regrutuju sa eksternog tržišta rada.

7.2.1 Interno regrutovanja kandidata

Interno regrutovanje podrazumeva nalaženje odgovarajućih kandidata u samoj organizaciji, među zaposlenima. Vrlo je važno i da slobodno radno mesto bude oglašeno na adekvatan način, jasan i vidljiv način u organizaciji. To se najčešće radi na Web sajtu

²⁸ Bogićević B, *Menadžment ljudskih resursa*, centar za izdavačku delatnost Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str.94

firme, internoj mreži firme ili oglasnim tablama preduzeća. Osnovni interni izvori regrutovanja su: a) unapređene zaposlenih na hijerarhijski više pozicije b) premeštaj zaposlenih na druga radna mesta c) rotiranje poslova između zaposlenih koji ima privremeni karakter.

Interni regrutovanje ima određene prednosti i nedostatke.

Prednosti su:

- Poznate su radne sposobnosti kandidata
- Veće motivacija za postojeće zaposlene
- Ušteda vremena i resursa
- Jačanje percepcije zaposlenih

Nedostaci internog regrutovanja su:

- Mogućnost da organizacija nema dovoljno zaposlenih
- Organizacija postaje zatvorena i autarhična što, u dugom roku, može imati značajne posledice na njenu fleksibilnost
- Ograničenost broja i kvaliteta potencijala zaposlenih
- Uskraćivanje novih ideja

7.2.2 Eksterno regrutovanje kandidata

Ukoliko je nemoguće pronaći adekvatne i kvalifikovane kandidate za slobodno radno mesto unutar firme, lideri zaduženi za ljudske resurse se okreću eksternim izvorima regrutovanja. Iako je ovaj vid regrutovanja znatno skuplji, njegove dobre strane su mogućnost novih ideja novozaposleni, kao i pronalaženja većeg broja kvalitetnih i kvalifikovanih kandidata i izbor najboljih među njima.²⁹ Ovde se postavlja pitanje kako privući nove radnike. Jedan od načina da se pospeši priliv novih kandidata je i odabir pravog načina tj. metoda regrutovanja što je prikazano u tabeli br.4

²⁹ Mašić B, *Menadžment*, drugo dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str.248

Izvor	Prednosti	nepovoljnosti
internet	Omogućava kontakt sa velikm brojem ljudi	Proizvodi veliki broj nekvalitetnih kandidata
Preporuke zaposlenih	Dobra preporuka govori o licu koje daje preporuku	Ne može se povećati raznovrsnost profila radnika
Web sajt kompanije	Može se usmeravati na specifične grupe	Daje mnogo nekvalitetnih kandidata
Pronalaženje kandidata na univerzitetu	Široki, centralizovani korups kandidata	Limitirano na početnička radna mesta
Dnevne novine	Ograničenje na određena geografska područja	Veliki broj neželjenih čitaoca oglasa
Radio i televizija	Teško se ignorise i lako doseže do kandidata	Moguće samo kratke sažete poruke

Tabela br.6 Glavni izvori potencijalnih kandidata

Izvor: (Robins S, Coulter M, *Menadžment*, osmo izdanje, str.287)

7.3 Alternativni metodi regrutovanja

Mnoge organizacije koje nisu imale uspeha u procesima regrutovanja i selekcije, umesto da regrutuju i biraju nove kandidate za upražnjena radna mesta, vrlo često pribegavaju alternativnim rešenjima.

- a) *privremeno zapošljavanje*. Organizacije kod kojih je u obavljanju poslovne aktivnosti izražen veliki uticaj sezone pribegavaju privremenom zapošljavanju u periodima pojačane aktivnosti. Iako privremeno zaposleni za organizaciju mogu biti daleko skuplji resurs od stalno zaposlenih, ovi troškovi su privremenog karaktera. Ovaj vid nalaženja zaposlenih uglavnom je karakterističan za fizičke radnike, vozače, sekretarice, operatere i sl.
- b) *Pozajmljivanje zaposlenih*. Ovaj vid zapošljavanja je obično dugotrajnijeg karaktera u poređenju sa privremenim zapošljavanjem. Ovaj način obezbeđuje organizaciji fleksibilnost u pogledu promene broja zaposlenih.

- c) *Ugovorno projektno angažovanje konsultanata.* Angažovanje konsultanata je često u situacijama kada su organizacijama potrebne usluge u oblastima u kojima u organizaciji ne postoje adekvatna stručna znanja, niti je moguće u kratkom roku nekoga obučiti za tu vrstu poslova. U domaćoj praksi organizacije to manje košta nego da stalno zaposle stručnjake, jer su dažbine i porezi za ugovore o autorskom honoraru i ugovore o delu značajno niže nego za stalno zaposlene.
- d) *Podugovaranje.* U situaciji kada je za organizaciju skupo da obavlja određene poslove, ona može odlučiti da na osnovu ugovora o tehničkoj, poslovnoj ili proizvodnoj saradnji te poslove za nju obavi neka druga organizacija, koja u toj oblasti ima komparativne prednosti, pa će posao završiti kvalitetnije i uz niže troškove.

Na osnovu ovih metoda poslednjih godina u praksi je razvijen niz različitih verzija alternativnih metoda regrutovanja. Svi oni su predstavljeni u tabeli 5

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

Tabela. 75 savremeni alternativni metodi regrutovanja kandidata

(Izvor: Bogićević B, *Menadžment ljudskih resursa*, centar za izdavačku delatnost Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str.108)

Malo je firmi temeljnih kao što je Microsoft kada dođe do regrutovanja radnika. Ova firma svake godine prati oko 25.000 studenata koji su diplomirali kompijuterske nauke i izdvaja 8.000 onih za koje je zainteresovana. Nakon sledeće provere, 2.600 biva pozvano na razgovor u okviru njihovih univerziteta. Od tog broja samo 800 biva pozvano u sedište firme u Ričmondu, država Vašington. Samo 500 od pozvanih dobijaju ponude, a obično njih 400 te ponude prihvati. Ovi veliki napori, međutim, zadovoljavaju manje od 20% firme za novim kadrovima.

Microsoft ima tim od 300 stručnjaka za regrutovanje talenata i njihov isključivi posao je da lociraju najbolje i najsajnije u ovoj privrednoj grani što im obezbeđuje znatnu konkuretsku prednost.³⁰

7.4 Selekcija

Selickija je zapravo pokušaj da se predvidi koji će kandidat za posao biti uspešan u poslu. Uspešno u ovom slučaju znači dobro obavljanje posla po kriterijumima koje organizacija primenjuje kada ocenjuje zaposlene. Ako se popunjava mesto prodavca, na primer, odabirom treba predvideti koji kandidati će povećati obim prodaje, za mesto administratora mreže treba predvideti koji kandidat će biti sposoban da efektivno nadzire kompjutersku mrežu organizacije ili upravljanja njome.

Zapošljavanje pogrešnog kandidata stvara troškove njegove obuke, gubitak profita zbog njegove nekompetentosti, trošak za njegovu otpremninu i trošak za ponovno biranje kandidata. Pojednostavljeno, izbor prave selekcije utiče i na produktivnost preduzeća pravi selektirani radnici obezbeđuju višak vrednost, dok pogrešno zaposleni gubitak preduzeća. Rezultati lidera uvek zavise od rezultata zaposlenih. Zaposleni sa pravim veštinama i osobinama daće veći doprinos kompaniji. Zaposleni koji ne poseduju odgovarajuće veštine neće biti delotvorni.³¹

Prema priznatim našim i svetskim autorima kao i na primeru kompanije Microsoft uspeli smo da dokažemo posebnu hipotezu ovog rada a to je da kompanija pravilnim regrutovanjem i selekcijom zaposlenih postiže konkurenstku prednost i postaje efektivna.

³⁰ Dess G, Lumpkin T, Eisner A, *Strategic Menagement*, Data Status, Beograd, 2007, str.130 (prevedeno izdanje)

³¹ Dessler G, *Osnovi menadžmenta*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str.112

8. RAZVOJ I ZADRŽAVANJE LJUDSKOG KAPITALA

Velika svetska preduzeća ulažu sve više novca i vremena u razvoj znanja i veštine zaposlenih, jer jačanjem performansi zaposlenih jačaju performanse preduzeća, odnosno stiču konkurentsku prednost nad ostalima. Budžeti za obuke su u porastu. Ljudi u organizaciji se sve više posmatraju kao „ljudski kapital“, a ne kao puki resurs.³²

Menadžment ljudskih resursa mora da prepozna i važnost vrhunskih talenata i obezbede mehanizme kojima se ljudski kapital usmerava prema ka inovacijama, i na kraju, da razviju proizvode i usluge koji stvaraju vrednost.

Razvoj karijere je od primarnog značaja za stvaranje bogatstva u današnjoj ekonomiji. Vrednost kompanije ne proizlazi samo iz njene fizičke imovine, kao što su: fabrike, oprema i mašine. Naprotiv, njena vrednost temelji se na znanju, umeću i intelektualnoj imovini (aktivu) što sve počiva na ljudima.

8.1 Razvoj ljudskog kapitala

Nije dovoljno zaposliti vrhunski obučeni talenat i očekivati da će veštine i sposobnosti zaposlenih ostati aktuelne dokle god budu zaposleni. Umesto toga, obuka i razvoj moraju da se izvode na svim poljima organizacije. Ako želite visok rast i visok kvalitet, onda obuka čini veliki deo jednačine. Iako finansijska dobit od obuke teško može da se izračuna, mnogi stručnjaci veruju da je ona ne samo realna već i suštinska.

Jedna od kompanija koja je računala na korist od obuke radnika je Motorola. Ova firma iz oblasti visoke tehnologije izračunala je da svaki uloženi dolar u obuku donosi 30 dolara kroz povećanje produktivnosti tokom sledeće tri godine.

Cinergy, kompanija koja se bavi pružanjem usluga i distribucije i skladištenja gasa i električne energije, sa sedištem u Sinsinatiju, čiji je kapital 12 miliona dolara, još jedna firma koja priznaje da svi radnici moraju da budu glavni investitori u učenje i njegovi korisnici.

³² Tomašević V, *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 45

Elizabeth Lanier, šef prava kadrovskog odeljenja izjavila je „polazna pretpostavka je da želimo da imamo najpametnije ljude u svakom segmentu posla. Ako je to domar u elektrani ja želim da on bude pametniji nego neki drugi domar”

8.2 Zadržavanje ljudskog kapitala

Pored činjenice da je zbog mnoštva faktora koji utiču na ljudsko ponašanje, ljudskim resursima mnogo teže upravljati nego drugim resursima u organizaciji, savremeni menadžment je suočen i sa drugim izazovima. Sve je viši nivo obrazovanja zaposlenih, sistem vrednosti se menja u pravcu slobode i individualnosti, opada lojalnost i osećaj pripadnosti organizaciji u uslovima nesigurnosti radnih mesta, globalizacija zahteva veliku mobilnost i fleksibilnost zaposlenih, multikulturalizam veću toleranciju i razumevanje, povećana konkurencija vrši pritisak na efikasnost i kreativnost, ubrzani tehnološki razvoj stalno obezvređuje postojeća i zahteva nova znanja, struktura organizacija postaje sve više virtuelna. Na ove izazove mora adekvatno da odgovori teorija i praksa menadžmenta ljudskih resursa i da menadžerima obezbedi stručnu i praktičnu podršku u odgovoru na njih.³³

Rečeno je da su talentovani zaposleni kao „žabe u ručnim kolicima“. Mogu u svakom trenutku da iskoče. Po toj analogiji organizacija može da pokuša ili da prisili zaposlene da ostanu u firmi ili da ih stimulacijom odvрати od želje da „iskoče“. Drugim rečima, današnji lideri imaju mogućnost ili da obezbede radno okruženje i stimulacije da bi produktivne radnike i menadžment sačuvali od želje da iskoče, ili da se oslone na pravna sredstva kao što su ugovori o zaposlenju i nekonkurentske klauzule.

³³ Dostupno na: www.zivkaprzulj.com, *Izazovi savremenog upravljanja humanim kapitalom*, preuzeto 10.02.2010.

9. ZARADE I BENEFICIJE NA RADU

Osnovni cilj istraživanja ove posebne hipoteze je utvrditi načina kako da zadržimo najbolje radnike, talentovane pojedince, pravičnim nagrađivanjem za ostvarene rezultate i doprinose u organizaciji. Zadržavanjem najboljih radnika na duži vremenski period, organizacija bi u kratkom vremenskom roku ostvarila konkurentsku prednost i povećala produktivnost. Pristupili smo istraživanju zarada i vrstama zarada koje bi primenili na zaposlene u organizaciji. Takođe, pristupili smo istraživanju beneficija koje na indirektan način utiču na poslovanje organizacije.

9.1 Pojam i definisanje sistema zarada

Sistem nagrađivanja obuhvata novac, dobra, i usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi trud. Osnovna uloga sistema nagrađivanja u organizaciji jeste da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve preduzeća kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanju i podsticanju zaposlenih da razviju svoje sposobnosti znanja i kreiranju kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspeha preduzeća u kome rade.

Sistem nagrađivanja čine dve vrste nagrada: materijalne i nematerijalne. Materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima su obuhvaćene sistemom zarada. Nematerijalne nagrade obuhvataju: poštovanje, izazovan posao i sl.

Sistem zarada obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi trud. Sistem zarada obuhvata dva oblika zarada: direktne i indirektne.

SISTEM ZARADA	
Indirektni oblici zarade	Direktni oblici zarade
- Beneficije	- Osnovna plata
- Pogodnosti	- Povećanje plata radi održavanja kupovne moći
	- Različiti oblici zarada bazirani na performansama

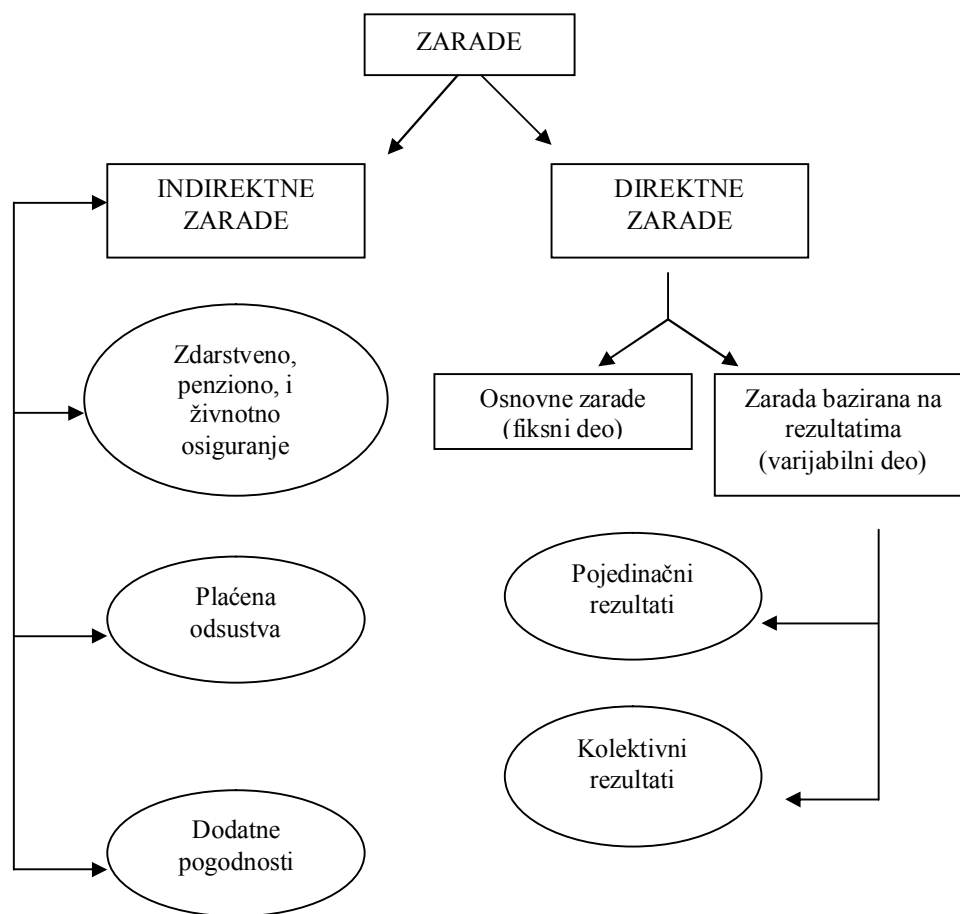
Slika 4. elementni sistema zarada

Izvor (Petković M, Janićijević N, Bogićević – Milekić B, *Organizacija*, Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, centar za izdavačku delatnost, Ekonomski Fakultet, 2005 str.481)

Direktne zarade obuhvataju elemente zarade koje zaposleni imaju u gotovini: osnovna plata, povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći i zarade koje zavise od performansi.

Indirektne zarade obuhvataju beneficije i pogodnosti. Beneficije predstavljaju element zarade koji ima za cilj da zaposlenima i njihovim porodicama obezbedi sigurnost. U Srbiji najveći deo pomenutih indirektnih oblika zarade – beneficija – detaljno su regulisani zakonskim propisima i nema razlike između poslodavaca u pogledu nudi različitih paketa beneficija. Međutim, u zemljama Zapadne Evrope i SAD beneficije istovremeno predstavljaju i značajan instrument konkurentnosti, budući da poslodavci sami odlučuju o većini beneficija i njihovoj veličini koje će ponudi zaposlenima.³⁴

³⁴Petković M, Janićijević N, Bogićević – Milekić B, *Organizacija*, Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, centar za izdavačku delatnost, Ekonomski Fakultet, 2005 str.481



Slika 5: elementi zarada

Izvor: Đurićanin D, Janošević S, *Menadžment i strategija*, drugo izdanje, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006, str.426

9.2 Pravednost sistema zarada

Motivacioni potencijal sistema zarada zavisi od toga u kojoj meri zaposleni percipiraju da je nagrađivanje u njihovom preduzeću pravedno. Postoje tri osnovne komponente pravednosti, koje treba usladiti u strukturu plata.:

- a) interna pravednost
- b) eksterna pravednost
- c) individualna pravednost

9.2.1 Interna pravednost

Interna pravednost sistema nagrađivanja postoji kada razlike u platama za različite poslove odgovaraju razlikama u složenosti tih poslova. Uspostavljanje interne pravednosti vrši se kroz definisanje strukture osnovnih plata. Struktura osnovnih plata može se definisati na dva osnovna načina: *tradicionalnog pristupa i savremenog pristupa*.

Tradicionalni pristup: ocena posla je proces u kojem se utvrđuju relativna vrednost poslova unutar jednog preduzeća. Poslovi se ocenjuju na osnovu unapred utvrđenih kriterijuma, kao što su: potrebne veštine, napor, potrebno obrazovanje, radno iskustvo, karakteristike radnih uslova.

Postoje četiri osnovna metoda ocene poslova:

- 1) Rangiranje poslova
- 2) Klasifikacija poslova
- 3) Metod poena
- 4) Poređenje faktora

Savremeni pristup: Kao pandan oceni poslova u definisanju osnovnih plata zaposlenih koristi se još jedan pristup – ocena stručnosti (kompetentnosti) i sposobnosti (veština) zaposlenih – koji od zaposlenih zahteva da znaju i mogu više od onoga što se od njih zahteva prema opisu posla i koji obavljaju. Kriterijum za određivanje osnovnih plata

jeste posedovanje specifičnih znanja, sposobnosti i kompetentnosti. Uspostavlja se direktna veza između osnovne plate i dubine i širine sposobnosti, znanja i veština zaposlenih, nezavisno od toga da li su im one neophodne za obavljanje sadašnjeg posla.

Neki autori smatraju da primena ovog pristupa vodi povećanju produktivnosti rada i kvalitetu proizvoda, smanjenju odsustvovanja sa posla i smanjenju stope fluktuacije zaposlenih.

9.2.2 Eksterna pravednost

Eksterna pravednost podrazumeva da preduzeće kreira konkurentsku politiku zarada na tržištu rada, kako bi privukao i zadržao najkvalitetnije ljude. Po završenoj oceni poslova, neophodno je da se prikupe podaci o tome koliko su reporni poslovi (treba odrediti koji su to) plaćeni u preduzećima koja rade u istoj ili sličnoj industrijskoj grani.

Preduzeću stoji na raspolaganju tri strategije:

- a) **vođstvo u platama** – podrazumeva da preduzeće nudi veće plate u odnosu na konkurente. Cilj je da se privuku najkvalitetniji ljudi sa tržišta rada. Osnovna ideja je obezbediti vođstvo – privući najbolje i otežati konkurentima da ubede zaposlene da ih napuste.
- b) **Jednakost u platama** – podrazumeva da preduzeće nudi skoro jednake zarade u poređenju sa konkurentima.
- c) **Korak iza konkurencije** – podrazumeva da preduzeće nudi nešto niže zarade u odnosu na svoje konkurente, a da konkurentnost na tržištu rada zadrži ponudom nekih drugih pogodnosti kao što su: trajno zapošljavanje, duži godišnji odmori, bolji radni uslovi. Osnovni razlog ove strategije je što preduzeća nemaju dovoljno novca da ponude veće zarade zaposlenima.

9.2.3 Individualna pravednost

Individualna pravednost podrazumeva ujednačenost plata za iste ili slične poslove u istom preduzeću. Uspostavlja se kroz dizajniranje strukture zarada i definisanje individualnih zarada. Poslovi slične vrednosti se grupišu u okviru istog platnog razreda.

Svaki platni razred ima svoj raspon, odnosno nominalnu, prosečnu i maksimalnu platu za poslove unutar tog platnog razreda. Raspon platnog razreda (razlika između maksimalne i minimalne plate platnog razreda) je različit za različite platne razrede:³⁵

- za top menadžere: od 60% do 120%
- za srednju liniju menadžera: od 35% do 60%
- za administrativne i proizvodne poslove: od 10% do 25%

Neke kompanije za sve platne razrede definišu raspon od 50% što je standardna veličina platnog raspona.

9.3 Zarade bazirane na performansama u Srbiji

Jedna od novina koja bi mogla da se uvede u srpska preduzeća je zarada bazirana na performansama, pored osnovne zarade (po osnovu posla koji se obavlja, nezavisno od učinka). Uvođenje ovog sistema treba vrlo pažljivo pristupiti jer je potpuno nov za zaposlene u srpskim preduzećima.

Kod nas još uvek zaposleni vole da dobijaju istu fiksnu zaradu (osnovna zarada povećanje plata radi održavanja kupovne moći), nezavisno od svojih ličnih performansi, međutim upravo zarade bazirane na performansama mogu imati mnogo značajniji iznos. Ovakav vid zarade postaje sve „popularniji“ među mladim ljudima visokog obrazovanja i visokih performansi. Naravno uvek postoji i rizik umanjenja zarade ukoliko vaše performanse nisu zadovoljavajuće i ukoliko performanse preduzeća padnu.³⁶

³⁵ Petković M, Janićijević N, Bogićević – Milekić B, *Organizacija*, Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, centar za izdavačku delatnost, Ekonomski Fakultet, 2005 str.484

³⁶ Tomašević V, *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 58

9.4 Zarade koje podstiču fleksibilnost i inovativnost

U poslednje vreme preduzeća eksperimentišu sa alternativnim pristupima kod isplate radnika koje podstiču fleksibilnost i inovativnost kod zaposlenih. Jedna od ideja koja dobija na popularnosti i značaju je uključivanje zaposlenog u rešavanje problema i za to bivaju nagrađeni srazmerno opštim poboljšanjima performansi preduzeća.³⁷ Na primer, od zaposlenih se traži da ulože 6% svoje plate, s tim da ukoliko profit opadne ispod 80% planiranog, oni gube ovako deo uložених plata, odnosno bivaju nagrađeni srazmerno povećanju profita u odnosu na zadate ciljeve. Jedan od pristupa predstavlja različite načine podrške i ohrabrivanje preduzetničkih inicijativa.

(novi sistem nagrađivanja primer kompanije BMW)

Nemački proizvođač luksuznih automobila BMW planira da razvije novi sistem nagrađivanja zaposlenih tako što će plate vrhunskih menadžera vezati za primanja zaposlenih na montažnim trakama, pa će tako ova kompanija biti prvi nemački proizvođač koji će plate direktora vezivati za zarade radnika.

Cilj kompanije je da se spreči dalje povećanje razlika u primanjima zaposlenih, kao odgovor na sve veću kritiku na rast direktorskih zarada i bonusa. Prosečna zarada radnika u BMW-a na montažnoj liniji je oko 40.000 evra godišnje, a plata člana odbora direktora – oko milion evra. U predlogu koga razmatra rukovodstvo BMW-a taj odnos, koji se u proseku kreće 25 prema jedan, biće zadržan na tom nivou.

Direktor BMW-a Herald Kriger, zadužen za kadrove, rekao je da je jedan od razloga da se zadrži taj odnos sprečavanja da se razlika u platama još više poveća. Predlog takođe predviđa da se, ako padne profit kompanije, plate direktora više smanjuju od primanja zaposlenih.

BMW je minule godine otpustio 7.500 radnika, a šef ove kompanije Norbet Rajthofer je samom sebi smanjio platu za više od trećine, pa će prvi čovek kompanije zarađivati „samo“ 2,3 miliona evra.³⁸

³⁷ Đurićanin D, Janošević S, *Menadžment i strategija*, drugo izdanje, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006, str.426

³⁸ Dostupno na: www.vesti.rs, preuzeto 10.02.2010

9.5 Beneficije

Beneficije predstavljaju važan deo nadoknade gotovo svakog zaposlenog. Utvrđuju se kao indirektno plaćene ili nenovčane nadoknade koje zaposleni dobija zato što nastavlja da radi za kompaniju. U beneficije spadaju plaćeno odsustvo, zdravstveno i životno osiguranje, usluge cuvanja dece i sl. Jedan deo sredstava se obezbeđuje iz sredstava poslodavaca a jedan deo iz sredstava zaposlenih, kako je zakonom regulisano.

Kako se u Srbiji polako pojavljuju elementi kao što su dodatno penziono i zdravstveno osiguranje van obaveza regulisanih zakonskim propisima, a zdravstveno osiguranje predviđeno zakonom pokriva sve manji broj troškova (stomatološki i oftalmološki troškovi itd.), ovo pitanje može biti sve bitnije u budućnosti. U svetu se, naročito stariji, zaposleni često i više zainteresovani za dobre beneficije, a manje za direktne zarade.

Kod nas se beneficije sve manje uzimaju zdravo za gotovo, pa će poslodavci sve više uključivati u svoje pakete zarada dodatno zdravstveno, penzijsko osiguranje, itd, naročito za menadžerske pozicije. Na Zapadu, naročito u SAD, upravo se putem vrednih paketa beneficija pridobijaju najkvalitetniji kandidati.³⁹

Beneficije vezane za odsustvovanje sa posla

Beneficije vezane za odsustvovanje sa posla obično predstavljaju najveće troškove za poslodavce. Najzastupljenije beneficije su plaćeno odsustvo u koje spadaju godišnji odmori, neradni dani, odsustvo zbog smrtnog slučaja, vojna služba, bolovanje, porodijsko odsustvo.

Godišnji odmori i neradni dani. Prosečan broj dana predviđenih za godišnji odmor varira širom sveta. Na primer, u poređenju sa SAD gde je za godišnji odmor u proseku predviđeno 10 dana, taj broj varira od šest dana u Meksiku, deset u Japanu, 25 u Švedskoj, 33 u Danskoj.

³⁹ Tomašević V, *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 59

Bolovanje. Bolovanje znači da je zaposlenima obezbeđena plata kad ne rade zbog bolesti. Većina pravila o bolovanju predviđa se zaposlenom isplaćuje puna plata za određen broj dana provedenih na bolovanju, obično 12 dana godišnje. Broj dana za bolovanje obično se povećava, približno za jedan dan po mesecu službe.

Otpremina. Mnogi poslodavci daju otpremninu – nadoknadu prilikom napuštanja posla – zaposlenom koga otpuštaju. Ta isplata može da iznosi koliko i nadoknada za tri ili četiri dana rada, a može da dostigne i vrednost jednogodišnje ili višegodišnje plate. Jedno ispitivanje, koje je obuhvatilo 3.000 menadžera za ljudske resurse, pokazalo je da 82% ispitanih organizacija (66% manjih i više od 90% većih firmi) isplaćuju otpremnine.⁴⁰

Studija slučaja *Wal-Mart Stors*

Vol-Mart Stors nastoji da udovolji različitim potrebama svojih saradnika kroz široku lepezu beneficija. Vol-Mart Stors nudi više od 50 različitih beneficija, osmišljenih tako da pomognu saradnicima ove čuvene kompanije da prepoznaju svoje posebne lične, porodične i finansijske potrebe koje su klasirale u četiri kategorije, jednostavne za prepoznavanje: *Moje zdravlje (My Health)*, *Moj novac (My Money)*, *Moj dom (My Home)* i *Moja karijera (My Career)*.⁴¹

Moje zdravlje (My Health) beneficije osmišljene su osmišljene tako da zaposlene zaštite od enormno velikih troškova medicinske nege i lečenja. Ovaj vid beneficija uključuje životno, zubno, osiguranje u slučaju privremene sprečenosti za rad, osiguranje u slučaju trajnog invalidstva, osiguranje u slučaju neočekivanih povreda i osiguranje u slučaju smrti.

Moj novac (My Money) beneficije nude zaposlenima nekoliko načina da uštede i investiraju novac u cilju njihove finansijske sigurnosti. Profit Sharing i 401 (k) Plan pomaže zaposlenima da štede radi obezbeđenja svojih finansijskih potreba na duži rok, npr. za penziju, a *Associate Stock Purchase Plan* omogućava zaposlenima kupovinu

⁴⁰ Dessler G, *Osnovi menadžmenta*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str.232

⁴¹ Mašić B, Babić L, Đorđević-Boljanović J, Tomašević V, Veselinović J, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, str.275

deonica. Ovaj paket beneficija uključuje i finansijsku obuku, programe plaćanja i popuste za zaposlene i članove njihovih porodica.

Moj dom (My home). Vol-Mart veruje da je veoma važno za zaposlene da nađu pravi balans između svog posla i privatnog života. Ovaj paket beneficija osmišljen je tako da pomogne zaposlenima u ovom naporu i obuhvata nadoknade za obrazovanje zaposlenih, obezbeđivanje školarine za viši stepen obrazovanja, čuvanje dece pod povoljnim uslovima, mogućnost odsustvovanja sa posla, putovanje, besplatna profesionalna savetodavstva za zaposlene i članove njihovih porodica.

Moja karijera (My Career) paket beneficija osmišljen je tako da svakom zaposlenom pruži mogućnost napredovanja i prosperiteta u svojoj karijeri. Ovaj paket beneficija obuhvata časove treninga i obuke, kompjuterizovane treninge, obuku u prodavnicama i na samom radnom mestu, mentorstvo i mnoge druge mogućnosti koje će svakom zaposlenom pružiti znanje i veštine potrebne za uspešnu karijeru.

Dokazujući stavove priznatih naših i svetskih autora iz oblasti Menadžmenta i prikazivajući studije slučaja velikih kompanija (BMW i Wal-Mart Stors) dokazali smo posebnu hipotezu da zarade radnika najviše utiču na motivaciju zaposlenih.

10. MOTIVACIJA

Motivacija zaposlenih je veoma važan deo strategije upravljanja ljudskim resursima. Istraživanjem ove posebne hipoteze dokazaćemo značaj motivacije zaposlenih u jednoj organizaciji a primerima velikih kompanija potvrdićemo značaj motivacije. Pristupili smo istraživanju sistema nagrađivanja kao oblika motivacije kao novčanih stimulacija kao najvažnijim motivatorom zaposlenih.

Motivisanje (motivacija) zaposlenih je veoma važno područje delovanja menadžmenta u svim organizacijama. Motivisanje (motivacija) može se definisati kao aktivnost koja je usmerena na stvaranje pretpostavki da se „pokrene” osoblje (odnosno da ono deluje) u željenom pravcu. Precizno receno: motivisanje je aktivnost putem koje

menadžment utiče na zaposlene da se angažuju (u maksimalno mogućoj meri) u ostvarivanju vizije organizacije.

Kao i svaka druga aktivnost, motivaciono delovanje menadžmenta ima svoju vremensku dimenziju. Ono treba (preciznije – mora) biti obavljeno blagovremeno. To, konkretnije rečeno, podrazumeva da sve aktivnosti, odnosno postupke koji su neophodni za efektivno i efikasno motivisanje zaposlenih menadžment preduzeća treba da obavi u skladu sa projekcijom dinamike njihovog obavljanja.⁴²

Motivacija je, kao proces, usmerena na budućnost, zbog čega se ovaj proces ne može u potpunosti objasniti ljudskim potrebama, koje motivaciji prethode. Zbog toga treba obratiti pažnju na očekivanja zaposlenih i njihovu percepciju tj. da li će i šta dobiti ako obave svoj deo posla. Usled toga sistem nagrađivanja, (koji ne mora uvek biti materijalna nadoknada) koji mora biti jasan i unapred poznat zaposlenima, od velikog značaja za motivaciju zaposlenih.

U tom svetlu, zaposleni sebi može postaviti tri pitanja:

1. da li mogu uraditi ono što menadžer od mene traži?
2. ako mogu, da li će menadžer biti zadovoljan i da li će me nagraditi?
3. da li će nagrada biti vredna uloženog truda?

10.1 Nagrađivanje kao oblik motivacije

Nagrađivanje za postignuti rezultat je jak motivacioni faktor zaposlenom, a poslodavcu veća šansa za ostvarenje ciljeva. Zadovoljstvo zaposlenom i pravična plata jedni su od najsnažnijih pokretača posla, a danas je tendencija ponuditi zaposlenima dobre i izazovne poslovne planove i pravičnu zaradu.

Kroz poslovnu praksu većih firmi do danas su ustanovljeni razni vidovi nagrađivanja, od: mogućnosti napredovanja i preuzimanja atraktivnih radnih mesta, edukacije i usavršavanja, putovanja, razvijanje kontakata, korišćenje automobila i dr. do čisto finansijskih kategorija: stimulacija, bonusi, honorari, poslovne kartice, osigurnja, pozajmice i sl. Ono što je danas utvrđeno je da ne postoji jedan, jedinstveni, dobar model

⁴² Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str.232

nagrađivanja. Međutim, postoji različita iskustva i velike mogućnosti kreiranja sistema i modela. Struktura uprave, ciljevi i poslovna politika različiti su od firme do firme pa je na poslodavcima, kako odluka o razvijanju sistema nagrađivanja tako i kreiranje svog najboljeg modela.

Iako je motivacija za rad u suštini složena pojava, različite karakteristike poslova, različite osobine ličnosti, različite karakteristike organizacija i drugo, postoje neke univerzalne tehnike koje opisuju motivatore kojima se može unaprediti motivacija za rad. Motivatori su sredstva kojima se neposredno aktiviraju ili zaustavljaju, ubrzavaju ili usporavaju određene aktivnosti ljudi u procesu rada. Uloga motivatora nije da prouzrokuje neku aktivnost, već da tu aktivnost prvenstveno aktivira u željenom pravcu radi ostvarivanja ciljeva kompanije. Jedan od najčešće korišćenih motivacionih sredstava je novac.

10.2 Novčana stimulacija kao oblik motivacije

Novac je najvažniji motivator za one ljude koji su u situaciji da im je novac preko potreban za održavanje egzistencije njihove ili drugih koji zavise od njih. Takođe je preko potreban i onim koji poseduju životnu filozofiju da mnogo toga može da se kupi. U preduzećima, plata je pokazatelj statusa, ugleda, značaja koji pojedinac ima mada to nekada ne proizlazi iz zalaganja već prosto na osnovu dobiti ili lojalnosti ili zalog budućeg ponašanja.

Razlike u platama se koriste kao stimulans da se oni koji se trude mogu da dobiju više novca, a novac se ne mora pružiti jedino u tom obliku već može biti i u obliku: osiguranja, stipendije nagrade, specijalizacije, plaćeni odmori, mobilni telefon sa plaćenim računima i drugo.

Problem sa novcem leži u individualnim razlikama u pogledu količine koja je dovoljna za motivisanje. Možda je zato upravo razlog da možemo reći da novac i kada jeste motivator a ne samo blokator nezadovoljstva, on ipak nije u dovoljno snažnoj i za sve jednakoj i postojanoj meri.

Pod kojim uslovima novac deluje motivisano?

- da pod uslovom da postoji jasna veza izmedju rezultata rada i novčane nagrade;
- da povećanje zarade za veći učinak mora biti dovoljno da opravda uloženi napor;
- da povećanje zarada mora indirektno i neposredno slediti povećanje radnog učinka i poboljšanje uspešnosti kompanije;
- razlike u zaradama između dobrih i loših radnika moraju biti dovoljno velike.

10.3 Nagrade i kazne kao oblik motivisanja

Brojna istraživanja pokazuju, da je pitanja motivisanja za ostvarivanje ciljeva kompanije moguće putem nagrade ili kazne. Motivisanje zaposlenih putem nagrada i kazni može biti efikasno, samo ako se naslanja na sistem raspodele profita i ako se nagrade i kazne primenjuju dosledno. Nagrade treba da imaju prednost u odnosu na kazne, ali kazne ne treba isključiti, ako ne postoje druga rešenja. Ipak, efekti kazni ili nagrada umnogome zavise od karakterisitika ličnosti i same situacije. Menadžer neće pogrešiti ako ponašanje koje želi da razvije (na primer kvalitetan rad) podstiče nagradama, a ponašanja koja želi da eliminiše (na primer nepoštovanje standarda kompanije) kažnjava. Kazna najverovatnije neće podstaći pojedinca koji je kažnjen na veće zalaganje, ali će služiti ostalima kao primer i dokaz da se pravila kompanije moraju poštovati.⁴³

⁴³ Dostupno na: www.link-elearning.com, preuzeto 15.02.2010

10.4 O motivacijama velikih kompanija

Mnoge kompanije su posvetile veliku pažnju stvaranju motivacije, a ono što je svima zajedničko to je duboka svest o stalnom razmišljanju za novim metodama motivacije kako bi poslovali što efektivnije i efikasnije. Ocenili smo potrebu da navedemo nekoliko primera velikih kompanija koje su na dole navedeni način povećale svoj prihod za nekoliko puta:

- jedna privatna bolnica u Los Angelesu osnovala je fond koji služi da se vrati novac onim pacijentima koji nisu zadovoljni uslugama koje bolnica pruža. Svaka tri meseca iznos iz fonda koji nije isplaćivan nezadovoljnim pacijentima deli se među zaposlenima. Posledica: kvalitet bolničkih usluga na svim nivoima je značajno podignut.
- *Odetics Inc.* iz Kalifornije ima samo jedno rezervisano mesto na svom parkingu – i to za osobu koja dobije titulu radnika meseca.
- Menadžment *First Union* banke iz Šarlota angažovao je „lažne“ klijente koji su na licu mesta mogli da nagrađe službenike banke sa po 200\$ ukoliko u kontaktu sa klijentima poštoju propisane procedure (ustanu, nasmeše se, rukuju se itd.)
- Za svoj rođendan, u *Blanchard Training and Development*, zaposleni dobiju dve besplatne karte za bioskop.

Neprestanim i preteranim komplimentima, priznanjima i nagradama „zdrav“ i racionalan koncept nagrađivanja izgubiće svaku smisao i značaj i učiniće ovo nezamenljivo sredstvo u rukama menadžera potpuno nekorinsim i bespredmetnim.⁴⁴

⁴⁴ Dostupno na: www.plark.net, preuzeto 12.02.2010

10.5 Nematerijalne strategije motivacije

Sve veći značaj u razvoju pojedinca ima zadovoljavanje potreba višeg nivoa. Mnogi lideri smatraju da je u tom smislu, naročito važno obratiti pažnju na tzv. nematerijalne strategije motivacije kojima bi se moglo pomoći u zadovoljavanju navedenih potreba. U literaturi je izraženo mišljenje da u nematerijalne strategije motivacije spadaju:⁴⁵

1) Dizajniranje posla

Već je poznata činjenica da suviše visoka podela posla i specijalizacija u poslu ima svoje negativne strane koje je ogledaju u monotoniji, dosadi, i apatiji zaposlenih. Mnogobrojna su istraživanja sprovedena namerom, ne samo da otkriju negativne posledice specijalizacije, već i da nađu rešenje ovog problema. Zaključak do koga je većina autora došla jeste da dizajniranje, oblikovanje i organizacija posla na pravi način, može da smanji navedene posledice specijalizacije i da dodatno motiviše zaposlene. Najpoznatije strategije koje su predložene u ovom smislu jesu:

- a) rotacija posla – podrazumeva planirano i vremenski ograničeno menjanje posla zaposlenog i kruženje od jednog do drugog radnog mesta u skladu sa njegovom stručnošću i sposobnostima.
- b) Proširivanje posla – podrazumeva dodeljivanje srodnih poslova zaposlenom, čime se povećava odgovornost zaposlenog i njegova zainteresovanost za posao.
- c) Obogaćenje posla - podrazumeva davanje većih ovlašćenja zaposlenom u smislu odlučivanja o metodama i načinu rada, povećanju odgovornosti zaposlenog.
- d) Participacija zaposlenih - uključuje zaposlene u proces donošenja odluka.
- e) Opunomoćivanje - se sve češće javlja u praksi kao strategija motivacije zaposlenih. Ono obuhvata podelu moći sa drugima, tako da opunomoćeni zaposleni ima osećaj odgovornosti, svestan je poverenja koje mu je dato, što ga dodatno motiviše da radi na što efikasniji način.
- f) Fleksibilni oblici radnog vremena – činjenica je da fleksibilni oblici radnog vremena (npr. fleksibilne i skraćene radne nedelje, podela posla, fleksibilno radno

⁴⁵ Ibid, str.267

mesto, obavljanje posla kod kuće), ne samo da povećavaju produktivnost zaposlenih, nego ih dodatno motivišu podstiču na efikasan rad.

2) Redizajniranje (prilagođavanje) organizacione kulture.

Pod organizacionom kulturom podrazumevamo sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Kao takva, organizaciona kultura je veoma važna za bilo koju vrstu promena koja se inicira u samoj organizaciji. Zapravo, svaki način iniciranja promena unutar organizacije, zahteva ostvarivanje osnovne pretpostavke: promenu organizacione kulture, tj „mentalnog sklopa“ organizacije.

11. ZDRAVLJE I BEZBEDNOST NA RADU

Menadžment ljudskih resursa se bavi i pitanjima zaštite zaposlenih na radu. Čak i ako se preduzeće koje je vaša ciljna grupa ne nalazi u industriji za koju je i na prvi pogled veoma bitno da poštuje zakonske okvire iz oblasti Zaštite na radu, veoma je bitno kako se preduzeće odnosi prema ovom pitanju. Da li obezbeđuje adekvatnu opremu i odgovarajuću radnu sredinu zaposlenima u proizvodnji, itd.

Zaštita na radu je skup tehničkih, zdravstvenih, pravnih, psiholoških, pedagoških i drugih delatnosti pomoću kojih se otkrivaju i otklanjaju opasnosti koje ugrožavaju život i zdravlje osoba na radu i utvrđuju mere, postupke i pravila da bi se otklonile ili smanjile te opasnosti. Svrha zaštite na radu je da se stvore sigurni radni uslovi kako bi se sprečile povrede na radu, profesionalne bolesti i nezgode na radu.⁴⁶

⁴⁶ Dostupno na: www.biznis-akademija.com, preuzeto 12.02.2010

U okviru strategije upravljanja ljudskim resursima mora se voditi o sledećim bitnim elementima u okviru jedne organizacije⁴⁷

- penzijsko i invalidsko osiguranje
- briga o porodici i socijalna zaštita
- zaštita osoba sa invaliditetom
- bezbednost i zdravlje na radu
- rodna ravnopravnost

Ova oblast u okviru strategije ljudskih resursa postaje sve značajnija i sve više se poklanja pažnja zaštiti radnika na svom radnom mestu. Prema poslednjim (nezvaničnim) rezultatima istraživanja u svetu se na radnom mestu povredi 220 miliona radnika na godisnjem nivou, od toga 170 miliona sa trajnim invaliditetom.

Poklanjajući više pažnje zaštiti radnika na radnom mestu, zaposleni će u organizaciji biti koncentrisaniji na zadatke i ciljeve koje treba da izvrše i ostvare. To automatski povlači veću efikasnost i efikasnost delovanja organizacije kao celine.

⁴⁷ Dostupno na: www.minrzs.gov.rs, *ministarstvo rada i socijalne politike*, preuzeto 13.02.2010

ČETVRTI DEO

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RADNOM SNAGOM STUDIJA SLUČAJA PREDUZEĆE “STIM” LOZNICA

U ovom delu radu prikazaćemo studiju slučaja na konkretnom primeru preduzeća “Stim” iz Loznice. Studija slučaja se odnosi na zaposlene u datoj organizaciji. Svi podaci navedeni u studiji slučaja su relevantni i istiniti.

Preduzeće “Stim” iz Loznice osnovano je 01.07.1991.godine i do danas uspešno radi, proširuje, osvaja nove proizvode u grani tekstila. Preduzeće „Stim“ je društvo prepoznatljivog imena sa dvadesetogodišnjom tradicijom proizvodnje, servisiranja, usluga i marketinga.

Preduzeće „Stim“ Loznica u sopstvenoj proizvodnji kućnog rublja (jorgana, jastuka, posteljine i peškira) osvojilo je proizvodnju ugostiteljske tekstilne opreme (stolnjaka, nadstolnjaka i salveta) i proizvodnju iz grupe ličnih zaštitnih sredstava LTZ - opreme pod imenom „Si profession industrial“. Profesionalnost, zadovoljstvo, funkcionalnost i upotrebljivost kupaca

„Stim“ Loznica poseduje sistem menadžmenta kvalitetom organizacije sistem certification ISO 9001:2000 SGS, takođe poseduje sertifikate kvaliteta SRPSISO/TR10652 od ovlašćenih ustanova „Jugo – inspekt“ Novi Sad i „Cis“ Beograd. Posle svakog isteka sertifikata, iste ovlašćene ustanove izvrše proveru kvaliteta i overu istih sertifikata.

Proizvodi sa znakom Si „Stim – import“ su prepoznatljivi kod naših cenjenih kupaca, kojih je svakim danom sve više, a do današnjeg dana ih je 180-200 iz Srbije, BiH i Crne Gore.

Preduzeće je društvo privatnog karaktera koje zapošljava 49 zaposlinh.

Poslovni rezultat

Struktura poslovnih prihoda:

	2007	2008	2009
Poslovni prihod	170.734.671	174.683.241	184.241.333
Finansijski prihod	523.634	564.231	678.390
Ostali prihodi	341.624	987.472	899.862
Ukupno	171.599.929	176.234.944	185.819.585

Tabela br.9 Prikaz kretanja poslovnih prihoda u periodu 2007 – 2009

Iz tabele br.9 možemo da zaključimo da se poslovni prihod preduzeća „Stim“ povećao iz godine u godinu. Sve navedeni podaci su prikazani u dinarima. Na početku 2007 god.preduzeće je ostvarilo poslovni prihod od 170.734,671 din.a na kraju 2009 poslovni prihod je iznosio 184.241,333 din. Uspešnim liderstvom i pravilnom strategijom upravljanja ljudskih resursa preduzeće je, u periodu od 2007-2009 godine, ostvarilo povećanje poslovnog prihoda u iznosu od 13.506,662 din.

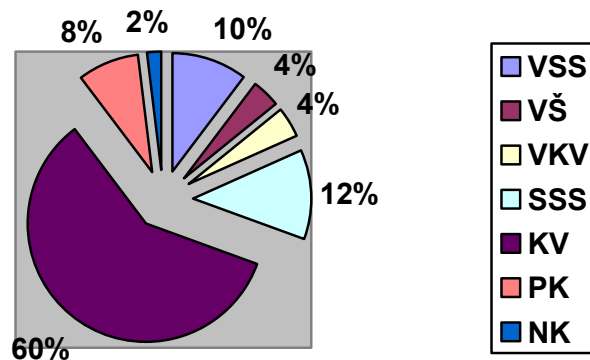
Kretanja ukupnog broja zaposlenih po godinama

Stručna sprema	2007	2008	2009
VSS	6	5	5
VŠ	2	2	2
VKV	3	2	2
SSS	8	7	6
KV	35	31	29
PK	4	4	4
NK	2	0	1
Ukupno	60	51	49

Tabela br.10 Kretanje ukupnog broja zaposlenih po godinama

Iz tabele br.10 možemo da zaključimo da se broj zaposlenih u 2009 u odnosu na 2007 smanjio za 11 radnika. Lideri su pravilnom sukcesijom zaposlenih uspjeli da stvore veću efektivnost i efikasnost poslovanja. Ovo dokazujemo stavljanjem u odnos ukupnog prihoda i ukupnog broja zaposlenih za određenu godinu.

Grafički prikaz zaposlenih na dan 31.12.2009.god.



Grafikon br.1 kvalifikaciona struktura zaposlenih u preduzeću

Grafikon br. 1 pokazuje da je najveći broj radnika kvalifikovan. Proizvodna delatnost preduzeća Stim odredila je da je najveća potreba kvalifikovanih radnika. U preduzeću je zastupljena različita sturčnost, od nekvalifikovanih radnika do fakultetski obrazovanog kadra.

Starosna struktura zaposlenih na dan 31.12.2009. god.data je u tabeli koja sledi.

Godine starosti	Broj radnika
Do 25	2
Od 25-30	5
Od 30-35	9
Od 35-40	12
Od 40-45	7
Od 45-50	4
Od 50-55	6
Od 55-60	3
Preko 60	1
ukupno	49

Tabela br.11 starosna struktura zaposlenih

Iz tabele br.11 možemo da zaključimo da najveći broj radnika (12) ima između 35-40 godina. Ovaj podatak je veoma značajan za preduzeće radi istraživanja lojalnosti zaposlenih i planiranja budućih potreba kadrova. Iz tabele možemo videti da je samo jedan zaposlen preko 60 godina i da mu preti odlazak u penziju. Stoga lider treba da vidi koja mu kvalifikaciona struktura odlazi i da izvrši analizu planiranja budućeg zaposlenog.

Ukupan fond zarada zaposlenih

R.br.	pozicija	2007	2008	2009
1	Bruto zarade	22.420.817	24.468.853	24.464.871
2	Neto zarade	16.017.140	17.568.250	17.575.979

Tabela.br.12 ukupan fond zarada zaposlenih

Iz prikazane tabele vidimo da su se zarade u preduzeću „Stim“ Loznica povećavale iz godine u godinu. Ukupna neto zarada u 2007.godini je iznosila 16.017.140 din.na 60 zaposlenih dok je u 2009.godini ukupna neto zarada iznosila 17.575,979 din.na 49 zaposlenih.Iz ovog podatka možemo da zaključimo da je se povećala plata zaposlenog iz

godinu u godinu što je ispraćeno sa povećanjem poslonog prihoda preduzeća iz godinu u godinu. Motivacija za rad je dala očekivane rezultate.

Očekivani rezultati rukovodstva Stim - Loznica za period 2007 – 2009

Željeni ishod	Procenat koji je postigao željeni rezultat
Smanjeni troškovi	46
Povećani profit	32
Povećan priliv gotovine	24
Povećan povrat na investicije	22
Bolje donosenje odluka	17
Povećano zadovoljstvo klijenata	14
Povećana prodaja	13
Povećan tržišni udeo	12
Bolji kvalitet proizvoda	29
Povećano angažovanje radnika na poslu	60
Veca koncetracija radnika na poslu	35
Redovno dolaženje radnika na posao	35
Povećano zadovoljstvo radnika na radnom mestu	34
Poslovni rezultat preduzeća	100

Tabela br. 13 očekivani rezultati

Iz ove tabele se zaključuje da pravilnim upravljenjem ljudskim resursima preduzeće posluje efikasnije i efektivnije kao i povećava svoju produktivnost. Pravilnim liderstvom i pravilnim upravljanjem zaposlenih preduzeće je ostvarila značajan napredak i određenu konkuretsku prednost.

Na osnovu podataka iz tabela može se zaključiti da je preduzeće Stim Loznica pravilnom strategijom upravljanja ljudskih resursa postigao povećanje profita u periodu 2007 – 2009 godine. Pravilnom sukcesijom radne snage, povećanjem zadovoljstva zaposlenog, povećanjem angažovanja radnika kao i odgovarajućim povećanjem zarada zaposlenih postigla se efikasnost i efektivnost poslovanja preduzeća. Uspešnim

liderstvom i pravilnom strategijom upravljanja ljudskih resursa preduzeće je, u periodu od 2007-2009 godine, ostvarilo povećanje poslovnog prihoda u iznosu od 12.506,659 din. U istom periodu broj zaposlenih u 2009 u odnosu na 2007 se smanjio za 11 radnika. Ako uporedimo ova dva parametra dolazimo do zaključka da je manji broj zaposlenih ostvario veći prihod. Sada ćemo videti i zašto. Zarade u preduzeću „Stim“ Loznica povećavale iz godine u godinu. Ukupna neto zarada u 2007.godini je iznosila 16.017.140 din. na 60 zaposlenih dok je u 2009.godini ukupna neto zarada iznosila 17.575,979 din. Znači povećanje plate je uticalo na motivaciju zaposlenih što se ogleda u efikasosti i efektivnosti poslovanja preduzeća. Kada pogledamo sve parametre analize studije slučaja preduzeća Stim, dolazi se do zaključka da je lider ove kompanije ostvario svoje postavljene ciljeve. Uspeo je da smanji troškove kompanije, da poveća motivaciju zaposlenih kroz njihove zarade i ostvari najvažniji cilj a to je povećanje profita kompanije. Iz svega gore navedenog, dolazi se do krajnjeg zaključka da lideri pravilnim donesenim i pravilnim uticajem na zaposlene postižu efikasnost i efektivnost poslovanja.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Lideri i ljudski resursi su najznačajniji komponenta svake organizacije. Kroz uvodno razmatranje dokazali smo koliku značaj imaju lideri za jednu organizaciju. Da bi se pratila konkurencija organizacija mora da ima kvalitetne lidere i kvalitetnu radnu snagu. U ovom radu istraživali smo savremene lidere, njihove karakteristike, osobine kao i njihov značaj za celu organizaciju. Uspešni lideri danas moraju biti ljudi sa najfleksibilnijim duhom. Moraju imati sposobnosti da brzo prihvate nove ideje i da se brzo prilagode novonastalim uslovima poslovanja. Prikazali smo lideri uspešnih svetskih kompanija i njihov put ka postizanju konkurentske prednosti. Liderstvo predstavlja proces kojim se inspirišu drugi da vredno rade na ostvarivanju svojih zadataka, a za ulogu uspešnog lidera potrebno je znanje i sposobnosti da se radi sa različitim aspektima motivacije, komunikacije, timskog rada i interpersonalnih veza.

Postizanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja pravilnom strategijom upravljanja ljudskih resursa postaje važna strategijska aktivnost. Do nje se dolazi vršenjem više aktivnosti menadžmenta upravljanja ljudskih resursa, što je veoma odgovoran zadatak u jednoj organizaciji.

U ovom radu utvrdili smo da mnogo faktora i njihovih međusobnih uticaja omogućavaju pravilno upravljanje zaposlenima u organizaciji. Istraživali smo koliki značaj imaju planiranje, regrutovanje, selekcija, zarade, razvoj zaposlenih, motivacija na radno angažovanje zaposlenih. Zato postoje stalni naponi da se ove aktivnosti unaprede kako bi organizacija postigla odgovarajuću efikasnosti i efektivnost poslovanja.

Zaposleni u organizaciji utiču na ekonomsku efikasnost organizacije. Oni kreiraju i proizvode robe i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, utvrđuju misiju i viziju preduzeća. Bez efektivnih ljudi preduzeće nikada ne bi ostvarilo svoje ciljeve.

Proučavajući literaturu mnogih poznatih autora, proučavajući primeri velikih svetskih kompanija i analizirajući studiju slučaja (preduzeće „Stim“ – Loznica) dokazali smo glavnu hipotezu ovog rada da pravilna strategija upravljanja ljudskim resursima može doprineti povećanju efektivnosti i efikasnosti poslovanja jedne organizacije.

Istraživanjem posebnih hipoteza ovog rada dokazali smo koliki značaj imaju određene aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Utvrdili smo značaj planiranja i regrutovanja, značaj motivacije kao jedne od najvažnijih aktivnosti upravljanja ljudskih resursa. Utvrdili smo da zarade najviše utiču na radno angažovanje pojedinaca. Dokazajući ove posebne hipoteze uspeali smo u potpunosti da dokažemo generalnu hipotezu našeg rada. Proučavajući ostale oblasti našeg rada, kao što su planiranje, razvoj i zadržavanje, zdravlje i bezbednost na radu, pokazali smo da sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na određeni način utiču na efikasnost i efektivnost poslovanja.

Uloga liderstva podrazumeva to da se kod obavljanja profesionalnih zadataka, pažnja najviše fokusira na rukovođenje ljudima. Iz svega prethodno navedenog, dolazimo do zaključka da postoji vrlo uska veza između liderstva, lidera i zaposlenih u organizaciji. Sposobnost lidera za saradnju ključna je za efektivost tima. Najznačajnija veza između liderstva i zaposlenih je stvaranje radne atmosfere radi povećanja efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Samim tim potvrđujemo našu generalnu hipotezu da pravilnim strategijom upravljanja ljudskih resursa dolazi do povećanja efektivnosti i efikasnosti poslovanja.

Izabrani primer na kraju našeg rada, Stim Loznica, dokazuje da su impresivni poslovni rezultati na kraju godina (period 2007 – 2009) uslovljeni pravilnom strategijom upravljanja ljudskih resursa. Preduzeće je uspeo da iz godine povećava svoj poslovni rezultat. Određenim smanjenjem broja zaposlenih ali i povećavanjem plata radnika stvorena je jaka motivacija zaposlenih što je rezultiralo povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Pogledali smo određene delove finansijskih izveštaja i dokazali da su zaposleni temelj svake organizacije.

LITERATURA:

1. Bogićević B, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomski fakultet, Beograd, 2003
2. Bass B, *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York, 1985
3. Vlahović S, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cid, Podgorica, 2009
4. Danijel A.Wren, Dan Voich Jr, *Menadžment – proces, struktura, ponašanje*, Poslovni sistem Grmeč AD – Privredni pregled, Beograd, 1994
5. Dess G, Lumpkin T, Eisner A, *Strategic Menagement*, Data Status, Beograd, 2007 (prevedeno izdanje)
6. Dessler G, *Osnovi menadžmenta*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2007
7. Gomez – Mejla, Balkin L.R, *Managing Human, Resources*, 3rd edition, Prentice Hall
8. Huselid M, *The imparct of Human Resources Practices on Turnover*, Academy of Menagement Journal, June, 1995
9. Jovanović – Božinov M, Kulić Ž, Cvetkovski T, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2004
10. Kouzes M.James, and Poster Z.Barzz, *The Leadership Challenges*, Jossey – Bass, San Francisco
11. Knežević G, *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
12. Kotler F, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006
13. Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
14. Mašić B, *Menadžment*, drugo dopunjeno izdanje, Beograd, 2007
15. Milosavljević M, *Liderstvo*, Čigoja, Beograd, 1999
16. Peter G.Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, četvrto izdanje, Beograd, 2008
17. Petković M, Janićević N, Bogićević – Milekić B, *Organizacija*, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005
18. Robins S, Coulter M, *Menadžment*, osmo izdanje
19. Tayson S, York A, *Human Resource Menagement*, Made Simple Books
20. Todorović J, *Strategijski i operativni menadžment*, Beograd, 2003

21. Torington D, Hall L, Taylor S, *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2004
22. Tomašević V, *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
23. Štangl – Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006
24. Đorđević – Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009
25. Đurićanin D, Janošević S, *Menadžment i strategija*, drugo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomski fakultet, Beograd, 2006
26. House R, *Theory of charismatic leadership*, Southern Illinois University Pres, Carbondale, 1976

27. www.bifonline.rs
28. www.biznis-akademija.com
29. www.economy.rs
30. www.efbl.org
31. www.link-clearing.com
32. www.minrzs.gov.rs
33. www.pazovacafe.com
34. www.plark.net
35. www.poslovnimagazin.biz
36. www.poslovnapolitika.com
37. www.tmg.org.rs
38. www.vesti.rs
39. www.zivkaprzulj.com
40. www.web.efzg.hr