



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaza XLVII, br. 1, 2009., str. 1-46
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

STRATEGIJSKA ANALIZA LJUDSKIH RESURSA

Prof. dr Dragan Đuričin*
Prof. dr Stevo Janošević•

***Rezime:** U radu se razmatraju relevantni aspekti strategijske analize ljudskih resursa. Imajući u vidu samu prirodu ljudskih resursa, izlaganje otpočinje sa analizom značaja ovog resursa za ostvarivanje konkurentne prednosti. Posebno se razmatra značaj učenja i znanja, kao i uloga ljudskih resursa u procesu upravljanja promenama. S obzirom da nematerijalna aktiva opredeljuje potencijal rasta i uvećanja vrednosti preduzeća, sledi analiza ljudskog kapitala kao najvažnijeg dela nematerijalne aktive. Izlaganja nastavljaju specifičnostima menadžmenta ljudskih resursa i opisom najznačajnijih aktivnosti u ovom procesu (planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija, razvoj i ocena performansi zaposlenih, izgradnja sistema kompenzacija i održavanje efektivnih odnosa između zaposlenih). Budući da se ljudski resursi ne posmatraju izdvojeno od aktivnosti koje se obavljaju u preduzeću, jer aktivnosti opredeljuju potrebne resurse i sposobnosti i direktno su povezane sa strategijom preduzeća, izlaganja završavaju analizom uloge ljudskih resursa u poslovnoj strategiji. Pažnja je usmerena na tri povezana pitanja: (1) uticaj poslovne strategije na strategiju ljudskih resursa, (2) korišćenje Usklađene liste za formulisanje i implementaciju strategije ljudskih resursa i (3) razvoj kompetencija ljudskih resursa.*

***Ključne reči:** ljudski resursi, menadžment znanja, nematerijalna aktiva, ljudski kapital, poslovna strategija, Usklađena lista*

* Ekonomski fakultet Beograd

• Ekonomski fakultet Kragujevac

Rad je rezultat rada na Projektu 149052 koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

UDK 331.101.262; Monografska studija

Primljeno: 26.02.2009.

Uvod

Ljudski resursi bitno opredeljuju ostvarivanje konkurentske prednosti preduzeća. Posledično, brojna pitanja i različiti načini njihovog rešavanja koji se tiču ljudskih resursa predstavljaju integralni deo strategijskog menadžmenta. Poslovna strategije od ljudskih resursa zahteva da poseduju odgovarajuća znanja, stručnost, iskustvo, veštine i entuzijazam, dok je kredibilan menadžerski tim sa jasnom vizijom i sposobnošću motivisanja podređenih osnovna poluga implementacije strategije. To što ljudski resursi predstavljaju vredan i specifičan resurs odražava na način njihovog upravljanje. Menadžment ljudskih resursa predstavlja aktivnosti regrutovanja ljudskih resursa, praćenja performansi, održavanja i razvoja njihovih kompetencija, razvoj karijere i nagrađivanje. Ove aktivnosti su zbog svog karaktera i značaja tesno povezane sa ostalim aktivnostima. Ljudski resursi, pored nabavke, razvoja tehnologije i infrastrukturnih aktivnosti, čine jednu od osnovnih aktivnosti podrške u tzv. „lancu vrednosti“. Konceptualnu osnovu izmenjenog fokusa u procesu formulisanja, vrednovanja i implementacije strategije predstavlja pogled na preduzeće baziran na resursima (engl. *resource – based view of the firm*) koji je podstaknut upravo izmenjenom ulogom i značajem ljudskih resursa u savremenim uslovima poslovanja.

U strategijskom menadžmentu je odavno prihvaćeno da je znanje (i sa njim povezani fenomeni) sa kojim raspolažu zaposleni najznačajniji resurs preduzeća i ključni izvor konkurentske prednosti. Znanje je suštinski elemenat tzv. „nematerijalne aktive“. Značaj nematerijalne aktive raste tako da kod propulzivnih preduzeća ona višestruko prevazilazi vrednost materijalne aktive. Stoga se u preduzeću strategijski menadžment može definisati i kao proces učenja koji je usmeren na razvijanje i održavanje ključnih kompetentnosti njegovih zaposlenih. Suštinu uspešno formulisane i implementirane strategije predstavlja sposobnost učenja, odnosno, prikupljanje, stvaranje i korišćenje znanja. Učenje je stalan proces, a od zaposlenih se zahtevaju brojne promene koje su uslovljene zahtevom za uvećanjem fonda znanja. Nematerijalnu aktivnu čine humani kapital, tehnološki kapital (intelektualna svojina), organizacioni kapitali i relacioni kapital. Humani kapital se vezuje za ljudske resurse i predstavlja najpotentniju komponentu nematerijalne aktive. Posledično, ljudski resursi su pokretači budućih performansi preduzeća. Drugim rečima, visok rast tržišne vrednosti preduzeća u odnosu na knjigovodstvenu vrednost je posledica ulaganja u humani kapital, kao i druge elemente nematerijalne aktive.

1. Ljudski resursi kao faktor konkurentske prednosti

Definišući menadžment kao veštinu da se posao obavi preko ljudi, *M. P. Follett* je jezgrovito ukazala na nezamenljivu ulogu ljudskih resursa u menadžmentu preduzeća. Sve je veći broj preduzeća koja zahvaljujući ljudskim resursima ostvaruju konkurentsku prednost („ljudi su naše najveće bogatstvo“), umesto korišćenja određene tehnologije, položajne rente ili dostupnosti finansijskog kapitala. Otuda se danas sve veća pažnja posvećuje prirodi i karakteristikama ovog resursa.

Osnovne funkcije vezane za menadžment ljudskih resursa su: planiranje, regrutovanje, selekcija, praćenje performansi, nagrađivanje i razvoj. Nezavisno promenljiva u ovoj funkcionalnoj zavisnosti je ponašanje. Različiti programi promena, nezavisno od njihovih specifičnosti, na kraju se uvek svode na promenu ponašanja zaposlenih (menadžera i izvršilaca). Stoga se bitni aspekti menadžmenta ljudskih resursa odnose na razumevanje ponašanja i otkrivanje mogućnosti unapređenja. Pri tome je naglasak na aktivnostima tima, a ne na aktivnostima pojedinca, i usklađivanju interesa pojedinaca sa interesima tima. Kao što violinista u orkestru ne svira muziku sam, jer kad svira ceo orkestar svira ceo tim, tako i u preduzećima zaposleni moraju timski delovati imajući pri tome uvek u vidu planirane ciljeve.

U industrijskoj eri se stvara jasna podvojenost između dve grupe zaposlenih. Prvu grupu čini intelektualna elita, a to su menadžeri i kreativni izvršioци, koji koriste svoje sposobnosti za osmišljavanje poslovnog modela, proizvoda i procesa, za izbor i upravljanje odnosima sa klijentima, praćenje odgovarajućih procesa i merenje performansi. Drugu grupu je sastavljena od ljudi koji se neposredno bave proizvodnjom proizvoda i pružanjem usluga. Fizičke sposobnosti zaposlenih, a ne umne, predstavljaju osnovni faktor produktivnosti u industrijskoj eri [11, str. 5]. U informatičkoj eri sadržaj mnogih poslova se bitno menja. Mašine su automatizovane i integrisane, a svaki zaposleni je uključen direktno u proizvodnju i pružanje usluga, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova i skraćivanje ciklusa proizvodnje. Sposobnost unapređenja postojećih procesa i uvođenja novih stvari se kroz proces učenja. Učenje kroz dodavanje vrednosti ili njeno ponovno osmišljavanje predstavlja osnovu konkurentske prednosti.

U uslovima dominacije strategija eksternog rasta potreba za određivanjem prave veličine aktive, kapitala i zaposlenih posle spajanja i pripajanja dobija na značaju. Ljudi koji predstavljaju tehnološki višak mogu lako naći novo zaposlenje samo ukoliko poseduju nova znanja, veštine, energiju, entuzijazam i sl. Permanentno obrazovanje dobija na značaju ne

samo zbog bezbolnog prelaska na nova radna mesta, već i zbog razvoja karijere u slučaju ostanka u istom preduzeću. Prema jednoj analizi, preduzeća u SAD godišnje potroše skoro 60 milijardi dolara na programe obuke, treninga i osvežavanja znanja [3, str. 419]. Preduzeća funkcionišu globalno i prisiljena su da stalno poboljšavaju svoj rad. Izvršavanje radnih zadataka tokom zaposlenja postaje podložno brojnim promenama. Upotreba informacionih tehnologija menja sadržaj mnogih poslova. Umesto internih standarda ili usredsređenosti zaposlenih na poređenje sa svojim ranijim ostvarenjima, naglasak je na eksternim standardima i planiranim unapređenjima.

U uslovima univerzalne umreženosti relativizira se značaj zaposlenja po principu stalnog zaposlenja u punom radnom vremenu. U preduzećima se povećava broj privremeno zaposlenih, zaposlenih na određeno vreme ili u svojstvu spoljnih saradnika ili honorarno zaposlenih. Spoljnim saradnicima se sve više prepuštaju poslovi koje su nekada izvršavali stalno zaposleni, jer to postaje jeftinija i fleksibilnija opcija. Sve manje se sklapaju ugovori o zaposlenju (engl. *contract of employment*), a sve više ugovori o radu (engl. *contract of performance*).

U cilju procene efikasnosti upotrebe ljudskih resursa, istraživači sa Harvarda [19, str. 368] su predložili model „CCCC“ (engl. *competence* – kompetentnost, *commitment* – posvećenost, *congruence* – usklađenost i *cost effectiveness* – isplativost). Analiza kompetentnosti podrazumeva sagledavanje potrebnih znanja i veština kod zaposlenih za poslove koje već obavljaju ili za preuzimanje novih uloga i poslova ukoliko se za to ukaže potreba. Analiza posvećenosti podrazumeva utvrđivanje u kojoj meri su zaposleni posvećeni poslu koji obavljaju u preduzeću. Neusklađenost se manifestuje u odsustvu saradnje, usklađenosti pojedinačnih ciljeva i ciljeva organizacije, nezadovoljstvu, sukobima između nadređenih i podređenih i štrajkovima. Isplativost podrazumeva da su izdaci za ljudske resurse, kao što su zarade, različite pogodnosti, plaćena obuka i sl., na nivou ili niži od konkurencije.

Ljudski resursi imaju moć učenja. Zahvaljujući znanju i moći učenja ljudski resursi su osnova uvođenja promena. Tim aspektima ljudskih resursa biće posvećena izlaganja u nastavku ovog pitanja.

1.1. Znanje i učenje

Između znanja i učenja postoji direktna povezanost. Zahvaljujući učenju stiču se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje. Mnoga stečena znanja ne daju vidljive efekte u kratkom roku, odnosno nije

Strategijska analiza ljudskih resursa

uvek jasna i vidljiva veza između efekata i ulaganja u znanje. Ljudski resursi, sa sposobnošću učenja, predstavljaju najznačajniji faktor vitalnosti preduzeća. Učenje se može definisati kao proces unapređenja delovanja zahvaljujući boljem znanju i razumevanju relevantnih pojava. Stopa učenja mora biti veća od stope promena u okruženju ukoliko se želi obezbediti profitabilan rast. Da bi mogli da uhvate korak sa promenama, od menadžera i ostalih zaposlenih se traži da prihvate principe permanentnog obrazovanja ili doživotnog učenja. Učeći, zaposleni istovremeno utiču na postojeći fond znanja. Najznačajniji faktor u stvaranju tzv. „društva znanja“ su ljudski resursi. Ljudski resursi su „nosač“ tzv. „ljudskog kapitala“ kao kumulanta znanja, veština, iskustva, inventivnosti, energije i entuzijazma koji su ljudi spremni da investiraju u radni proces.

Učenjem se utvrđuje ili podiže nivo znanja, koji za rezultat ima povećanje ekonomskih učinaka, ali i sinergiju u radu i životu ljudi. Zato usmerenje na razvoj ljudskih resursa zahteva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje je bazirano na znanju. Znanje postaje osnovni resurs, a ne jedan od značajnih resursa, i jedini pravi izvor konkurentske prednosti. Brojni su dokazi koji nedvosmisleno ukazuju na činjenicu da na dodatnu vrednost i rast društvenog proizvoda najviše utiče znanje. Zemlja, radna snaga i kapital postaju značajni jedino u smislu ograničenja, dok je njihova sekundarna uloga rezultat toga da se mogu steći lako ukoliko postoji znanje. Moderna proizvodnja se sve više bazira na znanju, a sve manje na sirovinama i energiji. Industrijske grane intenzivne znanjem zajedno sa uslužnim granama (po definiciji intenzivne znanjem) predstavljaju kičmu danas najrazvijenijih privreda.

Praćenje izazova i mogućnosti strateških promena i njihovo korišćenje u sopstvenoj strategiji zahteva od preduzeća permanentno učenje. Otuda i pojava koncepta tzv. „organizacije koja uči“ (engl. *learning organization*). Brzina učenja pojedinaca određuje brzinu učenja preduzeća kao celine i obrnuto. Preduzeće koje uči izražava sposobnost da stvara i pribavlja nova znanja, nove koncepte i uspešno ih prilagođava poslovnom okruženju i svojim namerama. Takođe, neophodnost restrukturiranja stvara dodatnu potrebu za različitim znanjima i pretpostavlja postojanje dinamične organizacije sposobne da se prilagodi novim okolnostima i izazovima. Sa razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija stvorene su brojne operativne i lako dostupne baze podataka koje omogućavaju da se brzo i jednostavno dođe do potrebnih znanja i informacija. Kroz razmenu znanja između zaposlenih dolazi do novih znanja, odnosno, raste fond znanja. Menadžment znanja (engl. *knowledge management*) služi za operacionalizaciju koncepta organizacije koja uči [15, str. 12-23].

Organizacija koja uči ohrabruje timski rad, komunikaciju između različitih poslovnih funkcija i spremnost da se komunicira sa različitim interesnim grupama kako bi se poboljšale performanse. Naglasak je na ohrabivanju ljudi da rade timski i razmišljaju sistemski, da uče jedni od drugih i da razumeju šta je potrebno uraditi da se uvede promena i da ta promena postane deo svakodnevnog prakse. Ovladavanje jednom oblašću otvara mogućnost ulaska u nove oblasti komunikacijom i eksperimentom. Treba praviti razliku između učenja kroz ponavljanje, koje se odvija unutar poznatog okvira (adaptivno učenje ili "učenje u jednom krugu"), i učenja koje je usmereno na iznalaženje kontradiktornosti čiji je rezultat preispitivanje i menjanje bazičnih pretpostavki i utvrđenog konteksta (generativno učenje ili "učenje u dva kruga").

Potrebe za određenim znanjima i njihovom specifičnom kombinacijom se povećavaju. Shvatanje po kome je menadžer onaj koji ima sposobnost da poslove obavi preko drugih ljudi, ili neko ko je odgovoran za rad podređenih i njihov učinak, postaje neadekvatno, jer menadžer postaje odgovoran za primenu znanja i učinak koji se, zahvaljujući tom znanju, postiže. To znači da se znanje počinje primenjivati na znanje. *P. Drucker* smatra da je ovom promenom obeležena poslednja revolucija u menadžmentu preduzeća. Prototip savremene organizacije je simfonijski orkestar, jer se sastoji od velikog broja visokokvalifikovanih muzičara (izvršilaca) kojima upravlja dirigent (predsednik) s tim da između njega i članova orkestra, izuzev prve violine (generalni direktor), ne postoje posrednici [5, str. 59].

Evolucija uloge zaposlenih je posledica poslovnog modela i organizacije poslovnog procesa. Osnovu masovne proizvodnje predstavljali su usko specijalizovani stručnjaci za razvoj proizvoda koje su proizvodili nekvalifikovani ili polukvalifikovani radnici sa skupim i specijalizovanim mašinama, što je imalo za rezultat proizvodnju velikog broja standardizovanih proizvoda. Radnici u fleksibilnom sistemu proizvodnje treba daleko više da razmišljaju i odlučuju. Rutinski i mehanički poslovi postepeno iščezavaju, a naglasak se stavlja na što bolje korišćenje novih tehnologija donošenjem odluka i rešavanjem problema. Ovladavanje novim tehnologijama od izvršilaca zahteva brojne sposobnosti do kojih se dolazi jedino stalnim učenjem. Nesigurna sudbina preduzeća i preduzetničkih inicijativa od zaposlenih traži da na sebe gledaju kao na „nezavisne preduzetnike“ koji sami treba da brinu o svojoj budućnosti, a posebno o tome koje su kvalifikacije tražene na tržištu radne snage. Tip organizacije zasnovan na komandovanju i kontroli ubrzano zastareva, mnogi upravljački nivoi postaju suvišni, tako da je organizaciona struktura sve plića.

Posledično, menadžeri i izvršioци imaju šansu da moć ostvaruju na drugi način. Pojedini autori govore o savremenoj organizaciji u kojoj će svaki izvršilac istovremeno biti i menadžer.

1.2. Uticaj promena na ljudske resurse

Promene su zakon života. Svedoci smo da se pripadnici različitih organizacija kontinuelno suočavaju sa trajnom potrebom za promenama. Oni, takođe, imaju različite sposobnosti podnošenja promena. S obzirom da se promenama remeti stanje normalnosti i da su pritisci za promenom sve vidljiviji, bitno je upravljati promenama na način da se ostvare vredni rezultati. Upravljanje promenama predstavlja sistematski i strukturiran pristup u stvaranju održive promene ljudskog ponašanja unutar jedne organizacije. Zato je pravovremeno i efektivno uključivanje zaposlenih u proces promena od izuzetne važnosti. U sprovođenju promena učestvuju tri kategorije ljudi:

1. *Stratezi promena.* To su ljudi koji su odgovorni za iniciranje promene. Njihova odgovornost za implementiranje promena obično postoji.
2. *Implementatori promene.* U pitanju su ljudi direktno odgovorni za sprovođenje promena. Često je implementiranje promena zahtevniji posao od iniciranja promena.
3. *Primaoci promene.* U pitanju su ljudi na koje se odnosi program promene i koji promene prihvataju sa različitom anksioznošću zavisno od karaktera promena i načina njihove prezentacije. Ovi ljudi sebe često doživljavaju kao bespomoćne u odnosu na odluke koje su donete na višem organizacionom nivou. U ekstremnim slučajevima mogu energično da se suprotstavljaju promeni [16, str. 745].

Pri uvođenju promena javljaju se različiti otpori. Posledično, na značaju dobija zahtev za pridobijanje zaposlenih za uvođenje promena u situaciju. Ovo tim pre jer se promene ne mogu ostvariti samo putem prinude, već i pomoću participacije. Participacija je bitna jer održivost promene zavisi od motivacije onih koji je sprovode. U procesu upravljanja promenama menadžeri imaju dve uloge: ulogu tzv. "agenta promene" i ulogu katalizatora promene. Menadžment promenom zahteva kombinaciju ubeđivanja (indoktrinacije) i prinude. Inicijatori promene moraju imati dovoljno ovlašćenja, uticaja i autoriteta. Od menadžera koji uvode promene se zahteva da poseduju intelektualne sposobnosti, odgovarajuće znanje i veštine kao i emocionalnu inteligenciju. Možemo, takođe, pomenuti kvalitete kao što su

upornost, sposobnost da se podnese visok nivo rizika, političke sposobnosti, moć uticaja, kao i veštinu upotrebe apsurdna.

Određivanje balansa između ubeđivanja i prinude u uvođenju promena je posledica stila upravljanja. Surovost, arbitrarne odluke i odluke koje se doživljavaju kao nedostatak poštovanja prema sledbenicima vraćaju se kao bumerang. Pozitivno iskustvo zaposlenih sa promenama ne stvara otpor prema promenama, što dalje vodi većoj verovatnoći prihvatanja naredne promene. Drugim rečima, pojedinac koji radi u okviru organizacije mora želeći promenu. Od izvršilaca se očekuje da veruju menadžerskom timu da su promene u interesu preduzeća i njih samih, i da treba da primenjuju nova oblike ponašanja. Menadžeri se suočavaju sa dodatnim izazovima kojima se mora posvetiti dosta pažnje, a odnose se na emotivne posledice promena na zaposlene. Naime, emotivni odgovori zaposlenih obuhvataju: (1) ljutnju zbog prethodnih ulaganja koja postaju uzaludno trošenje, (2) tugu zbog gubitka statusa i nestanka poznate organizacije i (3) strah zbog nepoznate budućnosti i njihovog učešća u njoj. Prethodne frustracije otklanjaju se adekvatnim planom karijere koji kroz permanentno obrazovanje omogućava rad i u drugim preduzećima.

2. Ljudski kapital

Početak prošlog veka investicije u materijalnu (i finansijsku) aktivu su predstavljale osnovni indikator vitaliteta preduzeća i, time, vodeći indikator njegove konkurentnosti. Posle II svetskog rata se smatralo da investicije u istraživanje i razvoj kao i marketing presudno utiču na konkurentnost preduzeća. Od 1980-tih godina, sa intenziviranjem primene koncepta poslovne strategije *M. Portera*, konkurentne sile i strategija postaju glavni faktori konkurentnosti. Danas strategijski menadžment predstavlja glavnu kompetenciju modernog preduzeća, a investicije u tzv. "nematerijalnu aktivu", odnosno, faktore kao što su intelektualna svojina, ljudski kapital, organizacioni kapital i relacioni kapital, pokazuju na koji način strategija transformiše pokretače vrednosti u vrednost.

Do 1980-tih godina tržišna vrednost preduzeća je gravitirala prema knjigovodstvenoj vrednosti, odnosno, tržišna kapitalizacija je bila na nivou knjigovodstvene vrednosti materijalne aktive. Posledično, stopa prinosa se izračunavala kao proizvod knjigovodstvene vrednosti preduzeća i cene kapitala. Danas u razvijenim tržišnim ekonomijama tržišna vrednost preduzeća je u proseku tri puta veća od knjigovodstvene vrednosti. To znači da ne tržišna vrednost preduzeća više ne gravitira prema knjigovodstvenoj vrednosti. Postojanje značajnih odstupanja tržišne od knjigovodstvene

Strategijska analiza ljudskih resursa

vrednosti preduzeća znači da je preduzeće sposobno da generiše mnogo veću vrednost od one koja je posledica moći kapitalizacije materijalne aktive. Razlog za to odstupanje je nematerijalna aktiva. Uostalom, odavno je prihvaćeno da je nematerijalna aktiva glavni uzrok tzv. „večnog života“ (engl. *going concern*) preduzeća. Kod propulzivnih preduzeća vrednost nematerijalne aktive višestruko prevazilazi vrednost materijalne aktive i kontinuelno se povećava. Na primer, prema [22, str.3], kod kompanije *Microsoft* u 1996. godini vrednost nematerijalne aktive je bila 11 puta veća od vrednosti materijalne aktive. Danas je odgovarajući multiplikator 20. Prema [6, str. 32-6], u proseku 60-70% vrednosti aktive modernih preduzeća čini nematerijalna aktiva.

Izlaganja koja slede odvojeno će tretirati nematerijalne resurse kao najpotentnije faktore stvaranja vrednosti i ljudski kapital kao deo nematerijalnih resursa. Ljudski kapital se vezuje za ljudske resurse *per se* koji imaju ulogu »nosača« ljudskog kapitala.

1.3. Nematerijalna aktiva

Nematerijalna aktiva (engl. *non-material asset*) je aktiva koja nema finansijsku ni fizičku supstancu. Supstancu nematerijalne aktive čine neopipljivi resursi (engl. *intangibles resources*) odnosno, informacije i znanje. Znanje se javlja kao posledica primene informacija pri rešavanju konkretnih problema. Znanje ima različite oblike kao što su eksplicitno i skriveno znanje pojedinaca, strukturirano znanje u okviru baze podataka i potencijalno znanje grupe ljudi koje se javlja u okviru kulture preduzeća. Primena znanja dovodi do njegove konverzije iz jedne forme u drugu formu. Interakcije koje nastaju primenom znanja dovode do novog znanja, transformacije konvencionalne organizacije u organizaciju koja uči i, u krajnjoj instanci, do inovacija (ili znanja primenjenog u praktične svrhe).

Polazeći od mogućnosti razdvajanja nematerijalne aktive i ljudskih resursa, *R. Hall* [8] i [9] je nematerijalnu aktivu podelio na: (1) nematerijalnu aktivu koja se ne može odvojiti od ljudskih resursa i (2) nematerijalnu aktivu koja se može odvojiti od ljudskih resursa. Nematerijalna aktiva koja se ne može odvojiti od ljudskih resursa je ljudski kapital. U pitanju su razne forme znanja (generičkog i specifičnog) a ne ljudski resursi *per se*. Ljudi »nose« ljudski kapital i imaju slobodu da ga investiraju, pored posla, i u druge aspekte života, kao što su porodica, religija, zabava i sl. Iz ugla preduzeća, ljudski kapital predstavlja kumulantu znanja, veština, invencija, energije i entuzijazma koju su ljudi spremni da ulože u posao. Nematerijalna aktiva može postojati čak i kada preduzeće

napuste ljudi koji su uticali na njeno stvaranje ili ukoliko ostanu u preduzeću ali ne rade istim kapacitetom i sa istom motivacijom kao nekada. Nematerijalnu aktivu koja se može odvojiti od ljudi čine tri komponente: intelektualni kapital (patentni, žigovi, recepture, konstrukcije, *know-how*, i sl.), organizacioni kapital (ključna kompetentnost, norme i pravila ponašanja, baze podataka, baze znanja, kultura preduzeća, i sl.) i relacioni kapital ili kapital po osnovu odnosa sa partnerima (brendovi, dozvole regulatornih tela, ugovori, lojalnost klijenata, licence, kanali prodaje i sl.).

Nematerijalna aktiva predstavlja najpotentniju poziciju aktive, odnosno, poziciju aktive koja najviše utiče na stvaranje vrednosti. Međutim, utvrđivanje vrednosti nematerijalne aktive nije trivijalan posao. Šta više, ona se obično i ne iskazuje u finansijskim izveštajima. Na tu situaciju utiče i činjenica da nematerijalna aktiva nije potpuno kontrolabilna. Posledično, efekti ulaganja u nematerijalnu aktivu teško se mogu precizno izračunati. Prethodne osobine čine nematerijalnu aktivu jedinstvenom i, u izvesnom smislu, »varljivom« (engl. *elusive*) ili »skrivenom« (engl. *hidden*) bilansnom pozicijom. Uprkos prepoznatom značaju, problem sa nematerijalnom aktivom je u tome što je ona uglavnom posledica specifične konfiguracije ljudskih resursa i njihovih aktivnosti i zato nema precizno određenu cenu. U bilansu stanja preduzeća moguće je identifikovati samo pozicije čiji troškovi ili vrednost ne zavise od drugih pozicija. Činjenica da se ne može iskazati u statutarim izveštajima (bilansu stanja, pre svega) otežava merenje efikasnosti nematerijalne aktive poređenjem troškova i prihoda koji su posledica odgovarajućih investicija. Nematerijalna aktiva je obično predmet procenjivanja u menadžerskim izveštajima. Osnovni cilj investiranja je maksimiziranje prinosa uz minimiziranje rizika. Međutim, dilema je kako to pravilo primeniti u slučaju nematerijalne aktive kao varljive i skrivene aktive. Stari je menadžerski aksiom da se „može upravljati samo sa onim što se može meriti“. Međutim, u slučaju nematerijalne aktive važi da „najvažnije informacije nisu uvek najpouzdanije, kao i da najpouzdanije informacije nisu uvek najvažnije“.

Za svrhe iskazivanja nematerijalne aktive jedino se intelektualni kapital može precizno definisati i evidentirati. Intelektualni kapital se evidentira po troškovima registrovanja tako da njegova tržišna vrednost može biti veća ili manja od troškova nabavke. Ostale pozicije nematerijalne aktive se teško definišu, zahtevaju interpretaciju ili ih je najjednostavnije iskazati kao troškove. Obzirom da se radi o najpotentnijom poziciji aktive, veoma je važno proceniti njenu vrednost. Postoje značajne razlike u iskazivanju materijalne i nematerijalne aktive. Na Ilustraciji 1 su prikazane te razlike.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Iskazivanje materijalne aktiva	Procena nematerijalne aktive
<ul style="list-style-type: none">▪ Evidencija događaja▪ Samo prošlost▪ Troškovi▪ Monetarni efekti▪ Periodični izveštaji▪ Statutarni finansijski izveštaji	<ul style="list-style-type: none">▪ Evidencija procesa▪ Prošlost + Budućnost▪ Vrednost▪ Nemonetarni efekti▪ Tekuće izveštavanje▪ Menadžerski izveštaji

Ilustracija 1: Iskazivanje materijalne i nematerijalne aktive

U svakom slučaju, za procenjivanje nematerijalne aktive koriste se tri metoda:

1. *Direktni metod.* Prema ovom metodu monetarni ekvivalent nematerijalne aktive se određuje procenjivanjem vrednosti njenih osnovnih komponenata. Prvo se identifikuju komponente, pa se onda ide na njihovu procenu.
2. *Metod tržišne kapitalizacije.* Prema ovom metodu vrednost nematerijalne aktive predstavlja razliku između tržišne kapitalizacije i vrednosti sopstvenog kapitala.
3. *Metod prinosa na sredstva.* Da bi se primenio ovaj metod, prvo je potrebno prosečnu vrednost bruto dobitka podeliti sa prosečnom vrednošću materijalne aktive. Dobijeni rezultat koji predstavlja prinos na sredstva (engl. *ROA-Return on Asset*) zatim se poredi sa prosekom u grani. Razlika se množi sa prosečnom vrednošću materijalne aktive kako bi se izračunao prosečni godišnji dobitak od nematerijalne aktive. Na kraju se dobija vrednost nematerijalne aktive deljenjem razlike iznad prosečnog dobitka sa prosečnom cenom kapitala.

1.4. Ljudski kapital kao deo nematerijalne aktive

Ljudski resursi su »nosač« ljudskog kapitala. Pod ljudskim kapitalom se podrazumevaju informacije i znanje koje ima svaki pojedinac i koje mu omogućavaju da bude produktivniji u obavljanju svojih aktivnosti. Takođe, ljudski kapital uključuje i kontakte i odnose koji imaju značaj za preduzeće ili za obavljanje specifične aktivnosti. Ljudski kapital se može predstaviti i sadašnjom vrednošću ulaganja u ljudske resurse (plate, bonusi, beneficije, obuka i sl.) od strane preduzeća. Međutim, ovakva definicija otvara dilemu šta je krajnja vrednost ovog ulaganja? Ljudski kapital podleže promenama tokom perioda i razlikuje se od preduzeća do preduzeća. Postoje dve vrste ljudskog kapitala: generički i specifični. Generički kapital ima istu vrednost za različite aktivnosti i kod različitih ljudi. Specifični ljudski kapital

su znanje i veštine koje su karakteristične samo za jedno preduzeće ili za neke njegove aktivnosti. Specifični kapital nastaje kroz proces učenja na bazi iskustva (engl. *learning by doing*) pojedinačnih članova preduzeća i interakciju njihovog pojedinačnog iskustva. Glavni dobitnik ulaganja u specifičan ljudski kapital je preduzeće, dok je njegova vrednost van preduzeća mnogo manja. Stok specifičnih znanja koje poseduje pojedinac u jednom preduzeću je *know-how*. Većina specifičnih znanja se može opisati mada postoje i specifična znanja koja se teško mogu opisati.

Da su ljudski resursi sa svojim znanjem, veštinama, iskustvom i entuzijazmom najvrednija aktiva odavno je poznato. Otuda modernom stavu da je ljudski kapital kritičan faktor uspeha povezan sa ljudskim resursima može se prigovoriti da je u pitanju »staro vino u novoj boci«. Laureati Nobelove nagrade za ekonomiju *G. Baker* i *T. Shultz* su zaslužni za razjašnjenje ove dileme. Prema ovim autorima, ljudski kapital je kumulanta znanja, veština i mogućnosti svih zaposlenih u jednom preduzeću u koju se može investirati radi povećanja njene sposobnosti stvaranja vrednosti. Pri tome se ljudski kapital odvojeno tretira od ljudskih resursa, odnosno rada *per se*. Ono što je novo u vezi sa ljudskim kapitalom to je intenziviranje potrebe za menadžmentom znanja kako bi se ostvarila distinktivna kompetentnost kao pretpostavka konkurentske prednosti, kao i da postoje alati koji to omogućavaju (računar i Internet).

Prema [7], ljudski kapital čine četiri komponente: (1) elementi koje svaki zaposleni unosi u radni proces (inteligencija, energija, entuzijazam, iskustvo, veštine, emotivna inteligencija i sl.), (2) sposobnost učenja (unapređenje, imaginacija i kreativnost), (3) sposobnost delovanja (konverzija podataka u informacije za akciju) i (4) motivacija (podela informacija i znanja i razvoj timskog duha i ciljne orijentacije). Drugi autori [18] smatraju da osnovu ljudskog kapitala predstavlja profesionalni intelekt. Osnovne četiri komponente profesionalnog intelekta date su na Ilustraciji 2. Suštinu poslovne strategije čini način na koji se ove četiri komponente profesionalnog intelekta razvijaju i dele u okviru jednog preduzeća. Takođe, ove četiri komponente profesionalnog intelekta predstavljaju osnovu psihološkog ugovora koji postoji između zaposlenih i preduzeća.

1.	<i>Care why</i>	Samo-motivišuća kreativnost
2.	<i>Know why</i>	Razumevanje uzročno-posledičnih odnosa
3.	<i>Know how</i>	Efektivno izvršenje radnih zadataka
4.	<i>Know what</i>	Kognitivno znanje, suština naučne oblasti

Ilustracija 2: Komponente profesionalnog intelekta

Strategijska analiza ljudskih resursa

Ljudski resursi, kao i drugi resursi, su ograničeni. Ono što ih čini jedinstvenim to je činjenica da se za njih vezuje nematerijalna aktiva. Na globalnom nivou ponuda ljudskih resursa raste po stopi od 6-7% godišnje, a tražnja po znatno većoj stopi od 9-11%. Gep je još veći ukoliko se posmatra samo segment visoko potentnih ljudskih resursa (obrazovani i sa dobrom praksom). Strategijska implikacija ovog stanja je da opstanak i prosperitet preduzeća zavise od njihove sposobnosti da privuku, zadrže i unaprede talenat ljudskih resursa. Posledično, ulaganje u ljudske resurse postaje osnovni vid investiranja i stvaranja trajne konkurentne prednosti. Ljudski resursi u jednom preduzeću se mogu razviti i kultivisati ali, takođe, mogu napustiti preduzeće, apstinirati ili delovati kontraproduktivno. Drugim rečima, performanse ljudskih resursa nisu predvidive niti su pod potpunom kontrolom. Otuda menadžment ljudskih resursa predstavlja kombinaciju nauke i veštine. Glavni fokus menadžmenta ljudskih resursa, pored razvoja ključne kompetentnosti, je i ocena efektivnost ulaganja u razvoj ljudskih resursa. Postoji nekoliko merila intenziteta ulaganja u ljudske resurse:

1. broj dana treninga, obuke i osvežavanja znanja po zaposlenom (ukupno i posle prve godine radnog staža)
2. budžet kontinuelnog obrazovanja zaposlenih
3. broj programa kontinuelnog obrazovanja
4. stopa prinosa na ulaganja u ljudske resurse
5. odnos između procenjene kompetentnosti i zahtevane kompetentnosti

Intenzitet ulaganja u ljudske resurse obično se prati preko broja sati koji zaposleni u preduzećima provode na kursevima permanentnog obrazovanja (trening i osvežavanje znanja). Prema [22, str. 6], u najboljim preduzećima prema kriterijumu prodaje po zaposlenom godišnje na programima permanentnog obrazovanja svaki zaposleni prosečno provede 117 sati. Prema istom izvoru u istoj grupi preduzeća zaposleni posle prve godine provedu na istim programima 72 sata. Interesantno je da se radi o ulaganjima izuzetno visoke stope prinose (ROI=391%).

Kombinovanjem nematerijalnih resursa stvara se stok znanja u koga se može investirati iz različitih perspektiva (istraživanje i razvoj, marketing, organizaciona promena, ljudski kapital i sl.). Radi se o ulaganjima sa visokim stopama prinosa. Suprotno od materijalnih resursa čija se vrednost prenosi (postepeno posredstvom amortizacije trajne aktive ili trenutno posredstvom vrednosti sirovina i repromaterijala) na proizvode i/ili usluge i time smanjuje, vrednost nematerijalnih resursa se upotrebom, uglavnom, povećava. Ta činjenica je osnova sinergije koja nastaje kombinovanjem materijalnih i nematerijalnih resursa. Naime, informacije i znanje

omogućavaju sinergiju na tri načina: znanje se ne troši upotrebom, znanje se koristiti na više mesta u istom trenutku i kombinovanjem delova znanja dobijaju se nove informacije i znanje. Doduše, kod nekih elemenata nematerijalnih resursa vremenom dolazi do smanjivanja vrednosti. Na primer, vrednost intelektualnog kapitala i tehnološkog *know-how* se smanjuje tokom vremena zbog zastarevanja, dok se lojalnost brendu smanjuje zbog marketing shizofrenije.

Značaj ljudskih resursa za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti je nedvosmislen. Otuda se ovoj funkciji u modernom preduzeću pridaje izuzetan značaj. Jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa je uvođenje pozicije »glavnog direktora razvoja znanja« (engl. *chief knowledge development officer*). Ova pozicija se obično uvodi na najviši nivo korporativnog upravljanja, odnosno, u odbor direktora. U zoni nadležnosti ove funkcije nalaze se sledeće aktivnosti: (1) identifikovanje fonda eksplicitnog i implicitnog znanja kojim raspolaže preduzeće (»da li znamo za ono što znamo?«), (2) razvoj mehanizama za formiranje i razvoj baze informacija i baze znanja i njihova upotreba (»znanje o znanju«), (3) identifikovanje jazova u znanju i mehanizama za njihovo popunjavanje kroz regrutovanje, prekvalifikaciju i razvoj (»šta ne znamo?«) i (4) ulaganje u znanje i baze znanja i praćenje efektivnosti tog ulaganja. Konsultujući referencu [14, str. 409] na Ilustraciji 3 su prikazane personalne kvalifikacije i profesionalno iskustvo glavnog direktora razvoja znanja.

Lične kvalifikacije	Profesionalno iskustvo
<ul style="list-style-type: none">▪ Agent promene▪ Sposobnost uticaja▪ Fokusiran na rezultate▪ Arhitekta sistema▪ Puno razumevanje biznis modela	<ul style="list-style-type: none">▪ Razvoj organizacije▪ Razvoj poslovnih procesa▪ IT ekspertiza▪ Menadžment projekata▪ Konsultantske veštine

Ilustracija 3: Karakteristike glavnog direktora razvoja znanja

3. Menadžment ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa obuhvata različite aktivnosti sa ciljem da se poveća njihova efikasnost imajući u vidu ciljeve preduzeća [3, str. 316]. U pitanju je kontinuirani proces putem kojeg se obezbeđuju „pravi ljudi na pravim mestima“.

Uobičajeno je da profesionalci zaduženi za ljudske resurse u personalnim i kadrovskim odeljenjima igraju glavnu ulogu u kreiranju

Strategijska analiza ljudskih resursa

različitih elemenata u procesu menadžmenta ljudskih resursa i da podržavaju njihovu upotrebu od strane funkcionalnih menadžera. S druge strane, funkcionalni menadžeri su, u krajnjoj liniji, odgovorni za efektivno korišćenje ljudskih resursa i na taj način sprovode mnoge aspekte tog procesa, posebno kad su oni povezani sa implementacijom strategije.

Brojni su primeri koji pokazuju da je poboljšanje konkurentске pozicije preduzeća jedino moguće ukoliko se unapredi menadžment ljudskih resursa [20, strane: 471-472]. Tako na primer, menadžment ljudskih resursa može da predstavlja bitnu podršku implementaciji strategije bazirane na uvođenju u proizvodni program inovacija proizvoda, diferenciranih proizvoda kroz unapređenje kvaliteta ili kod strategija eksternog rasta. Osnovu celokupne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa opredeljuju četiri cilja za koja su zaduženi menadžeri ljudskih resursa. Prvi cilj menadžera ljudskih resursa se odnosi na zaposlene. To znači da treba obezbediti da u preduzeću budu zaposleni ljudi sa odgovarajućim sposobnostima. Kada se dođe do željene strukture zaposlenih, menadžeri ljudskih resursa treba da vode računa o tome da zaposleni budu što više motivisani i posvećeni poslu, kako bi se maksimirao njihov rad i uloga, što predstavlja drugi cilj. Treća grupa ciljeva se odnosi na angažovanje i razvoj ljudi tako da se prihvataju promene i efektivno upravlja promenama. Četvrti tip ciljeva je administrativnog karaktera i odnosi se na registrovanje neophodnih podataka o zaposlenima i na različite pravne aspekte administrativnih aktivnosti [21, str. 10-11].

Ne postoji jedna opšteprihvataćena definicija menadžmenta ljudskih resursa. Prema jednom shvatanju, menadžment ljudskih resursa predstavlja savremeno tumačenje konvencionalnog pojma „personalni menadžment“, odnosno novu fazu njegovog razvoja. Personalni menadžment podrazumeva niz aktivnosti koje zaposlenima i preduzeću pružaju mogućnost da postignu dogovor o ciljevima i prirodi radnog odnosa, a da potom taj dogovor sprovedu u delo. S druge strane, pojam se upotrebljava i za označavanje određenog pristupa menadžmentu ljudskih resursa koji se bitno razlikuje od pristupa personalnog menadžmenta. Personalni menadžeri pokušavaju da razumeju i izraze želje i stavove zaposlenih. Stoga su oni uvek između menadžmenta i zaposlenih, jer usklađuju njihove potrebe. Menadžment ljudskih resursa je, nasuprot tome, uglavnom usmeren ka potrebama menadžmenta za obezbeđivanjem i angažovanjem ljudskih resursa, a što ne mora da se tiče samo zaposlenja [21, str. 5-6].

Strategijska perspektiva utiče na razliku menadžmenta ljudskih resursa i personalnog menadžmenta [10, str. 157-8]. Menadžment ljudskih resursa je više usmeren na sagledavanje dugoročne, a ne kratkoročne

perspektive. Upotreba atributa „strategijski“, takođe, sugerise jednu drugačiju filozofiju koja se tiče izvršavanja aktivnosti orijentisanih na ljude kao resurs. Time se otklanja tehnofobija kao poznata slabost personalnog menadžmenta. Za opisivanje relevantnih aspekata menadžmenta ljudskih resursa u procesu formulisanja i implementacije poslovne strategije koristi se pojam strategijski menadžment ljudskih resursa. Sa stanovišta psihološkog odnosa, razlika je u tome što se menadžment ljudskih resursa bazira na posvećenosti, umesto na poslušnosti. Konačno, menadžment ljudskih resursa naglašava samokontrolu, a ne kontrolu, individualnu, a ne kolektivnu perspektivu, organsku, a ne birokratsku strukturu, integrisanost sa linijskim menadžmentom, a ne uloge specijalista i profesionalaca kao i maksimum koristi, a ne minimiziranje troškova [17, str. 685].

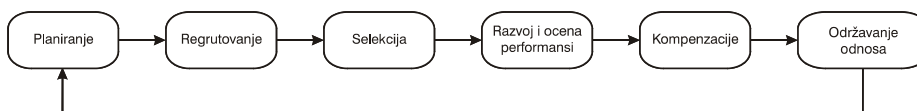
U pitanju je proces usmeren ka postizanju ciljeva preduzeća putem zapošljavanja, otpuštanja, unapređivanja i adekvatnog korišćenja ljudskih resursa [4, str. 455]. Osnovni element menadžmenta su ciljevi. Logično je, otuda, da je jedan od najkritičnijih zadataka menadžera da obezbede zapošljavanje stručnih, talentovanih i motivisanih ljudi koji preduzeću treba da omoguće ostvarivanje ciljeva. Adekvatno angažovanje ljudi podrazumeva razumevanje njihovih individualnih i organizacijskih potreba da bi se mogao iskoristiti njihov potencijal. Ovaj aspekt menadžmenta ljudskih resursa ukazuje na neophodnost usklađivanja iskorišćenosti pojedinaca sa promenama kadrovskih i organizacijskih potreba.

Zapošljavanje, kao bitna aktivnost menadžmenta ljudskih resursa obuhvata: regrutovanje, selekciju, raspoređivanje i socijalizaciju zaposlenih. Nasuprot produžetku angažovanja ljudi stoji njihovo otpuštanje, što predstavlja neprijatan deo svakog menadžerskog posla. Naime, zaposleni dobijaju otkaz zbog nepoštovanja utvrđenih pravila, nesposobnosti valjanog obavljanja poslova ili zbog određivanja prave veličine. Procedure davanja otkaza su često jasno definisane i uključene su u ugovor o radu. Bitan aspekt menadžmenta ljudskih resursa se odnosi na usavršavanje radnika koje obuhvata: obuku, obrazovanje, ocenjivanje i pripremu zaposlenih za sadašnji i budući posao. Potrebe za razvojem zaposlenih se ne mogu zadovoljiti u preduzeću koje nema programa razvoja karijere (engl. *career pipeline*).

Ilustracija 25-4 prikazuje osnovne aktivnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa. Proces otpočinje sa planiranjem ljudskih resursa, gde se utvrđuju potrebe za ljudskim resursima i identifikuju upražnjena radna mesta. Slede faze regrutovanja i selekcije koje su u funkciji obezbeđenja najboljih kandidata za određeni posao. Kada ti pojedinci postanu deo preduzeća, neophodno je ulagati u njihovu obuku i usavršavanje i periodično ocenjivati ostvarene rezultate. Zato razvoj i ocena performansi

Strategijska analiza ljudskih resursa

zaposlenih predstavlja četvrtu bitnu aktivnost. Izgradnja adekvatnog sistema kompenzacija zaposlenih za ostvarene rezultate predstavlja petu fazu u procesu, kako zbog samog regrutovanja novih izvršilaca, tako i zbog motivisanja i zadržavanja kompetentnih izvršilaca. Konačno, neophodno je obuhvatiti i pitanja koja se odnose na to kako zaposleni gledaju na svoje preduzeće i tretman koji imaju [3, str. 31] i [19, str. 346]. Izlaganje koje sledi prati logiku Ilustracije 4.



Ilustracija 4: Proces menadžmenta ljudskih resursa

3.1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces identifikovanja budućih potreba za ljudskim resursima koji su neophodni za ostvarivanje plana preduzeća i definisanje neophodnih koraka koje je potrebno preduzeti za zadovoljenje tih potreba [3, str. 318]. Da bi se moglo pristupiti ovom zadatku, prema [24, str. 280], treba dati odgovor na sledeća pitanja. Koji se poslovi moraju obaviti da bi se ostvarili ciljevi, jer potrebe za ljudskim resursima zavise od obima ukupnog posla? Koja su znanja, veštine i sposobnosti potrebne za obavljanje tih poslova. Koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova? Pri planiranju potreba za ljudskim resursima treba, pre svega, razmotriti tražnju i mogućnosti obezbeđivanja potrebne radne snage, kao i potencijalne mere za rešavanje uočenog debalansa. Bitan aspekt ove vrste planiranja je sagledavanje koliko će ljudi sa kojim kvalifikacijama biti potrebno preduzeću. Analiza radnih mesta, organizaciona struktura i osnovna strategijska opredeljenja čine osnovu ove vrste planiranja.

Analiza radnog mesta (engl. *job analysis*) obuhvata prikupljanje i evidentiranje informacija koje se odnose na svrhu radnog mesta, zadatke i aktivnosti koje treba obaviti (odgovornosti), uslove pod kojima se oni obavljaju, neophodnu komunikaciju sa drugima zbog prirode posla, kao i znanje, veštine i sposobnosti koje zaposleni treba da poseduje da bi adekvatno obavio poslove. Rezultati analize radnih mesta koriste se za izradu odgovarajućih akata o sistematizaciji poslova (radnih mesta) i opisa radnog mesta (engl. *job description*). Organizaciona dimenzija predstavlja bitnu dimenziju sistematizacije radnih mesta. Opisom radnog mesta se utvrđuju obaveze, uslovi rada i drugi značajni zahtevi koji se odnose na svako individualno radno mesto. U suštini, opis radnog mesta sadrži

dužnosti koje zaposleni treba da izvršava. Opis radnih mesta se često kombinuje sa uslovima koje radnik mora posedovati (engl. *job specification*) za obavljanje posla na određenom radnom mestu. Njima se utvrđuje znanje, obrazovanje, prethodno radno iskustvo i potrebne fizičke i mentalne sposobnosti. Tako na primer, u uslovima za zapošljavanje menadžera prodaje može da stoji da treba da ima završen ekonomski fakultet, organizacione sposobnosti, najmanje dvogodišnje radno iskustvo u prodaji, znanje engleskog jezika, sklonost timskom radu, odslužen vojni rok za muškarce, vozačka dozvola B kategorije i sl.

Koriste se dva široko rasprostranjena pristupa za analizu radnog mesta. To je funkcionalna analiza radnog mesta i upitnik za analizu radnog mesta [4, str. 459-460]. Oba pristupa pokušavaju da definišu radne aktivnosti i rezultate i znatno se preklapaju. Funkcionalna analiza radnog mesta je najkorišćeniji metod sistematske analize i fokusirana je na sledeće četiri dimenzije radnog mesta: a) šta radnik radi u odnosu na podatke, ljude i radna mesta, b) koje metode i tehnike koristi, c) koje mašine, alate i opremu koristi, d) koje materijale, proizvode, predmetne stvari i usluge koristi. Upitnik za analizu radnog mesta se fokusira na ponašanje radnika prilikom obavljanja posla. Pristup pokušava da uzme u obzir ne samo dimenzije koje se odnose na radno mesto, već i dimenzije koje se odnose na radnike, odnosno na razmatranje psihičkog reagovanja radnika na zahteve i sadržaj njegovog posla na radnom mestu. Analiza je, naime, usmerena na sledećih šest dimenzija: informacije koje su ključne za sagledavanje ostvarenih rezultata na radnom mestu, obrada informacija i donošenje odluka koje su ključne za rezultate na radnom mestu, fizička aktivnost i spretnost koja je neophodna za određeni posao, međusobni odnosi koje zahteva priroda posla, fizički radni uslovi i reagovanje pojedinaca na te uslove i druge karakteristike radnog mesta kao što je raspored radnog vremena i odgovornost na radnom mestu [4, str. 460].

Na broj i strukturu izvršilaca utiče starosna struktura i zakonski prestanak radnog odnosa po osnovu penzionisanja (starosna i invalidska penzija), napuštanje preduzeća zbog zakonskih mera i sl. Takođe, na broj i strukturu izvršilaca na različite načine utiču strategije internog rasta (povećanje) i eksternog rasta (obično smanjenje) kao i strategija određivanja prave veličine (obično smanjenje). Strategija može uticati i na smanjenje broja zaposlenih na bazi dobrovoljnog odlaska uz otpremninu (engl. *voluntary leave*).

3.2. Rekrutovanje

Druga bitna aktivnost u upravljanju ljudskim resursima je identifikovanje potencijalnih kandidata za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Primarni cilj regrutovanja koje predstavlja prvi korak u zapošljavanju je da se privuku najkvalitetniji kandidati za upražnjena radna mesta. Opis radnog mesta i kvalifikacije koje se zahtevaju od kandidata za određeno radno mesto obezbeđuju da proces pronalaženja i animiranja kandidata bude uspešan. Rekrutovanje se može vršiti interno, unutar preduzeća, i eksterno, spolja uz pomoć agencija za regrutovanje (engl. *head hunting*)

Interni izvor su postojeći radnici, koji se mogu angažovati na upražnjena radna mesta. Često se ističe da korišćenje sopstvenih kadrova ima brojne prednosti. Prvo, pojedinci regrutovani iz sopstvenih redova bolje poznaju preduzeće i ostale zaposlene, što povećava izgleda da budu uspešni. Drugo, mogućnost napredovanja unutar samog preduzeća podstiče lojalnost zaposlenih i obezbeđuje njihovu veću angažovanost, jer znaju da su putevi napredovanja jasni i da će biti nagrađeni za uspešan rad unapređenjem i/ili premeštajem na bolje radno mesto. Treće, obično je jeftinije da se regrutuju ili unaprede ljudi iz samog preduzeća nego da se angažuju sa strane [19, str. 351] i [24, str. 281].

Osnovni načini za utvrđivanje mogućnosti internog obezbeđivanja radne snage su: baze podataka o sposobnostima zaposlenih, plan zamene radnika i plan napredovanja [3, str. 320]. Evidencija o zaposlenima sadrži osnovne informacije o njihovim znanjima i sposobnostima, iskustvu, interesovanjima i ličnim karakteristikama. Na bazi ovih podataka može se sagledati da li je raspoloživa radna snaga u skladu sa postojećim i budućim potrebama preduzeća. Planiranje zamene radnika predstavlja proces kojim se identifikuju potencijalni kandidati koji bi mogli biti na određenim menadžerskim pozicijama. Plan napredovanja predstavlja način da se identifikuju pojedinci sa izuzetnim potencijalima i da im se omogući da dobiju odgovarajuću obuku i zadatke. Cilj je da se obezbedi regrutovanje pojedinca za menadžerske pozicije unutar preduzeća. Ukoliko plan ljudskih resursa pokazuje postojanje viška zaposlenih, smanjivanje broja zaposlenih se ostvaruje otpuštanjem.

U situaciji kad potrebne ljudske resurse nije moguće obezbediti iz internih izvora, neophodno je koristiti eksterne izvore. S druge strane, oslanjanje samo na kadrove koji su stasali unutar samog preduzeća ima za rezultat zatvaranje u sopstveni "atar" ili napredovanje onih koji za to nemaju potrebne kvalifikacije. Osim toga, šanse da nove ideje zažive su manje, a kod zaposlenih se stvara uverenje da dovoljno dug radni staž obezbeđuje

unapređenje po automatizmu. Neka istraživanja [1, str. 242] pokazuju da je upravljanje radikalnom promenom od strane menadžera iz samog preduzeća u većini slučajeva neuspešno.

Za velike kompanije, posebno iz oblasti visokih tehnologija, fakulteti predstavljaju značajan izvor budućih kadrova. Danas u svetu mnogi koledži i univerziteti imaju centre za razvoj karijere koji tesno saraduju sa osobama koje vode regrutovanje u kompanijama. Stipendiranjem i kreditiranjem školovanja kadrova mogu se obezbediti kadrovi potrebnih kvalifikacija.

Upotreba Interneta za popunjavanje upražnjenih radnih mesta predstavlja najznačajnije savremeno dostignuće u oblasti regrutovanja uopšte, koje će, nema sumnje, sve više dobijati na značaju. Oglašavanje preko interneta je jeftinije, brže i namenjeno je milionskom auditorijumu. Za obezbeđenje odgovarajućih kadrova mogu se angažovati agencije (službe) za zapošljavanje, različita strukovna udruženja ili specijalizovane firme koje se bave pronalaženjem odgovarajućeg kadra. Jedan od načina je i vrbovanje kadrova iz drugih preduzeća. Istraživanja posvećena načinima putem kojih se dolazi do posla pokazuju da su neformalne metode (kao što su poslovni kontakti i komunikacija ili slanje prijave van konkursa) česte, u nekim slučajevima čak i češće od formalnih metoda, kao što je npr. oglašavanje potrebe za kadrovima [21, str. 174].

3.3. Selekcija

Kroz proces selekcije se određuju kandidati koji najbolje odgovaraju potrebama preduzeća. Selekcija podrazumeva ocenjivanje svakog kandidata prema kriterijumima selekcije. U pitanju je pokušaj da se predvidi da li će potencijalni kandidat biti uspešan u poslu. U tu svrhu, menadžeri i profesionalci za ljudske resurse koriste različite metode selekcije. Proces selekcije se sastoji iz čitavog niza koraka. U praksi se sam postupak selekcije razlikuje od preduzeća do preduzeća, pa čak i između različitih organizacionih nivoa unutar jednog preduzeća. Na primer, faza intervjuisanja može biti čista formalnost za radnike na nižim nivoima. Suprotno tome, prilikom selekcije menadžera na najvišem nivou, intervjui mogu biti izuzetno obimni, a da se samo testiranje retko sprovodi ili ga uopšte nema. Isto tako, to što je jedan test za izbor menadžera prodaje bio uspešan u jednom preduzeću ne znači da će on biti isto toliko koristan u drugom. Osobe koje se bave ne samo regrutovanjem, već i selekcijom radnika, suočavaju se sa brojnim zahtevima u oblasti pravne regulative.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Standardan postupak selekcije se sastoji od sledećih sedam faza: popuna obrazaca za posao, prvi detaljni intervju, testovi, uvid u dosadašnji rad, analitički intervju, fizički pregled i ponuda posla [19, str. 356]. Proces selekcije počinje sa popunjavanjem odgovarajućeg formulara koji sadrži brojna pitanja o prethodnom obrazovanju i radnom iskustvu kandidata, zdravstvenom stanju, kao i druge podatke za ocenu da li zainteresovani kandidat zadovoljava minimalne uslove za obavljanje poslova na određenom radnom mestu. Istovremeno, to omogućava preliminarno poređenje sa kvalifikacijama drugih kandidata.

Ukoliko kandidat uđe u uži izbor, ovaj formular predstavlja osnovu za obavljanje jednog ili više intervju. Intervju obezbeđuje vizuelni kontakt i predstavlja planiran i dovoljno analitičan razgovor na osnovu prethodno pripremljene liste pitanja u cilju procene znanja, veština i sposobnosti kandidata, i pružanja informacija kandidatu o preduzeću i potencijalnom radnom mestu. Moguće je za određena radna mesta da menadžer odluči da, posle ove faze, ponudi posao potencijalnom kandidatu, odnosno da kandidat odluči da li ponudu prihvatiti ili odbiti. Kao jedan od pokazatelja koliko se intervju smatra važnom tehnikom govori i podatak da je 90% kompanija koje su učestvovala u jednoj studiji istaklo da od svih tehnika selekcije kandidata za neko radno mesto najviše poverenja imaju u intervju [3, str. 326].

Često nije moguće na bazi intervju doneti validnu ocenu o prijavljenim kandidatima. Zato se može pribeći njihovom testiranju. Osim što povećava tačnost u procesu selekcije, test omogućava da kandidati odgovaraju na ista pitanja u istim uslovima, tako da se njihovi rezultati mogu porediti. Najznačajniji testovi koji se mogu koristiti u procesu selekcije su: testovi sposobnosti, opšti testovi inteligencije, testovi posebnih sposobnosti, testovi sposobnosti za obuku, testovi dostignuća i testovi ličnosti [21, str. 199-201]. Testovi sposobnosti (prirodnih sklonosti) mere potencijal pojedinca da se razvije i u opštem i u posebnom smislu. Dele se u dve kategorije: testovi koji mere opšte mentalne sposobnosti ili opštu inteligenciju i one koji mere posebne sposobnosti i potencijale. Ti testovi su suprotni testovima dostignuća, koji mere sposobnosti koje pojedinac već ima. Testovi inteligencije treba da ukažu na celokupan mentalni kapacitet kandidata. Ponekad se nazivaju i testovi mentalnih sposobnosti. Testovi posebnih sposobnosti utvrđuju posebne sposobnosti ili potencijale, kao što su sposobnosti u prostoru, sposobnosti percepcije, verbalne, numeričke, motoričke sposobnosti itd. Testovi sposobnosti za obuku koriste se za ocenu potencijalnih sposobnosti radnika za obuku, uglavnom za zanatske poslove. Testom se, zapravo, utvrđuje sposobnost kandidata da, nakon pokazivanja ili

obuke, uradi praktični zadatak koji ranije nije radio. Testovi dostignuća utvrđuju sposobnosti pojedinca koje već ima (na primer, brzina kucanja za radno mesto daktilografa). Na taj način se direktnije ocenjuju mogućnosti kandidata za izvršavanje određenog zadatka. Testovi ličnosti predstavljaju način ocene ličnosti kandidata, kao što je način razmišljanja, osećanja i ponašanja koja se jasno izdvajaju pojedinačno ili u odnosu sa drugim osobama u različitim situacijama. Njihovo korišćenje je još uvek predmet velikih diskusija, kako zbog problema ocene karakteristika jedne ličnosti, tako i zbog problema da se one dovedu u vezu sa zahtevima nekog radnog mesta [3, str. 328].

Često, nezaobilaznu fazu u procesu selekcije predstavlja provera dosadašnjeg rada. Ove provere imaju za cilj da se utvrdi istinitost podataka u prijavi i biografiji (lat. CV - *Curriculum Vitae*). Mogu se vršiti pisanim putem, preko telefona ili u neposrednom kontaktu. Jedna od najznačajnijih referenci, koja se posebno proverava, je iskustvo na prethodnim radnim mestima i uspešnost koja je na njima ostvarivana.

Nakon preliminarnog sagledavanja prijave kandidata, intervjuisanja i testiranja, sledi, za kandidate koji su zadovoljili određene kriterijume, ponuda za zasnivanje radnog odnosa. S jedne strane je ponuda za određeni posao i uslove pod kojima se nude, a potencijalni kandidat odlučuje da li radno mesto zadovoljava njegove potrebe i ciljeve. Radni odnos se zasniva potpisivanjem ugovora o radu. Našim Zakonom o radu [25] u čl. 19 utvrđeno je da Ugovor o radu mora da sadrži: (1) naziv i sedište poslodavca; (2) ime i prezime zaposlenog, mesto prebivališta, odnosno boravišta zaposlenog; (3) stručnu spremu i zanimanje zaposlenog; (4) vrstu i opis poslova koje zaposleni treba da obavlja; (5) mesto rada; (6) vreme trajanja ugovora o radu na određeno vreme; (7) dan početka rada; (8) zaradu, rokove za isplatu zarade i drugih primanja na koja zaposleni ima pravo; (9) vreme trajanja dnevnog i nedeljnog radnog vremena. Ugovorom o radu mogu da se ugovore i druga prava i obaveze.

3.4. Razvoj i ocena performansi

Kada neka osoba zadovolji kriterijume za prijem na radno mesto i konačno zasnjuje radni odnos, tada nastupaju procesi uvođenja u posao (socijalizacija i obuka), usavršavanja i ocenjivanja ostvarenih rezultata. Naime, bez obzira na to koliko su aktivnosti regrutovanja i selekcije obavljene kvalitetno, neophodna je obuka za uvođenje u posao i kontinuirano obrazovanje i usavršavanje. Velika preduzeća često imaju formalni program uvođenja u posao. Poseban značaj ima upoznavanje i

Strategijska analiza ljudskih resursa

prilagođavanje normama, vrednostima i pravilima ponašanja (socijalizacija). Pravi se razlika između obuke i razvoja kadrova koji je rezultat usavršavanja. Obuka predstavlja kontinuiran proces pružanja pomoći zaposlenima da ostvare najbolji učinak od prvog dana stupanja na radno mesto. Obuka se organizuje sa ciljem da se unaprede veštine i stručnosti radnika na postojećim radnim mestima. Najčešće se sprovodi kao obuka kod uvođenja u posao i kao tehnička obuka koja ima za cilj da obezbedi specijalizovano znanje za korišćenje novih metoda, procesa i tehnika. Usavršavanje ukazuje na napore orijentisane ka budućnosti i ne mora biti ni u kakvoj vezi sa postojećim radnim mestom, već često predstavlja pripremu za novo radno mesto i unapređenje. U praksi se ova razlika često gubi uglavnom zato što unapređivanje stručnosti na postojećem radnom mestu obično znači i povećavanje performansi na budućim radnim mestima. Obuka se obično odnosi na izvršioce, a razvoj na menadžere.

Da bi bio efikasan, program obuke mora da ostvari veći broj ciljeva [4, str. 469]. Prvo, mora se bazirati na potrebama preduzeća i pojedinaca, jer obuka ne predstavlja sama sebi cilj. Drugo, u ciljevima obuke treba jasno naglasiti koji problemi žele da se reše. Ovo zahteva razmatranje različitih organizacionih potreba i zahteva do kojih se došlo analizom radnih mesta i ocenu osposobljenosti pojedinaca da efikasno izvršavaju poverene poslove. Treće, celokupna obuka treba da se bazira na odgovarajućim teorijama učenja i metodama sprovođenja obuke, a što je osnovni razlog što obuka i upravljanje razvojem kadrova ne može biti posao za amatere. Konačno, obuka se mora ocenjivati da bi se utvrdilo da li program obuke funkcioniše. Ocenjivanje obuhvata ocenu učesnika o korisnosti obuke, ocenjivanje onoga što se stvarno naučilo (na primer, preko testova na kraju i početku obuke), utvrđivanje promena u načinu rada i merenje stvarnih rezultata na poslu [3, str. 329].

U upravljanju razvojem poseban značaj imaju procesi obrazovanja i usavršavanja odabranog osoblja da bi oni usvojili znanja i stručnosti koje su im potrebne za buduće pozicije. Ovaj proces započinje selekcijom kvalifikovanih pojedinaca i nastavlja se tokom njihove radne karijere. Ciljevi upravljanja razvojem su da se ostvari uspeh preduzeća u dugom roku, da se obezbede kompetentne zamene, da se kreira efikasan tim koji zajedno dobro funkcioniše i da se svakom rukovodiocu omogući da iskoristi u potpunosti svoj potencijal. Upravljanje razvojem je, takođe, neophodno zbog velike fluktuacije rukovodilaca, manjka talentovanih menadžera i sve većeg stavljanja naglaska od strane društva na kontinuirano obrazovanje i razvoj [4, str. 469].

Usvajanje novih znanja i veština moguće je obezbediti na dva načina. Jedan predstavlja formalne programe razvoja van radnog mesta, a drugi

uključuje razvoj na radnom mestu i obuhvata: a) program učenja pod nadzorom pretpostavljenog u cilju preuzimanja svih nadležnosti i odgovornosti tog radnog mesta, b) angažovanje na različitim poslovima tokom određenog vremena zahvaljujući čemu zaposleni stiče širok raspon znanja i sposobnosti (sistem rotacije na poslu), c) „šegrtovanje“, gde rukovodilac podučava podčinjenog radnika znanjima i veštinama koje su neophodne za to radno mesto. Ovi planovi razvoja na radnom mestu stavljaju akcenat na aktuelno iskustvo na poslu. Formalne programe upravljanja razvojem najčešće sprovode odeljenja za obuku u okviru preduzeća ili konsultanti sa univerziteta ili specijalizovanih centara za obuku. Česta je praksa slanja menadžera na različite programe obuke koji se organizuju na fakultetima u trajanju od jedne nedelje do tri meseca ili više. Neki univerziteti imaju i programe usavršavanja menadžera u jednogodišnjem trajanju. Najskuplji su poslediplomski kursevi. Njihovim finansiranjem poslodavci šalju jasan signal zaposlenima da se njihov rad vrednuje i da se mogu nadati daljem napredovanju. Za velike korporacije je karakteristično organizovanje kompleksnih programa obuke i razvoja i postojanje posebnih odeljenja koja sa punim vremenom sprovode različite kurseve.

Jedna od značajnijih aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa je ocenjivanje performansi zaposlenih. Ovom aktivnošću se vrši formalno vrednovanje ostvarenih rezultata pojedinca na određenom radnom mestu, daju povratnih informacije zaposlenima i donosi odluka o tome da li treba i kako poboljšati učinke. Mada je osnovni cilj ocene performansi sagledavanje doprinosa zaposlenih ostvarivanju organizacionih ciljeva, ovaj proces se koristi i za druge svrhe u preduzeću. To je pre svega stvaranje sistema kompenzacija, planiranje budućih rezultata, određivanje potreba za obukom i usavršavanjem i ocenjivanje potencijala radnika za napredovanje.

Efektivna ocena ostvarenih učinaka zahteva formulisanje odgovarajućih standarda i sprovođenje potrebne korektivne akcije. Zato kvalitet sistema za ocenu ostvarenih učinaka zavisi od kvaliteta sledeća tri elementa, a to su: standardi, informacije i korektivna akcija. Najvažniji aspekt kod ocenjivanja ostvarenih učinaka je definisanje standarda koji treba da predstavljaju kriterijume na bazi kojih se identifikuje uspeh u jednoj aktivnosti. Primarni kriterijumi za ocenu su ciljevi i strategija preduzeća. Program ocenjivanja koji se sprovodi isključivo u cilju ocenjivanja radnika ubrzo će izgubiti na značaju ukoliko se ne integriše u glavne ciljeve preduzeća. Program ocene zato treba da predstavlja kontinuiran proces koji je fokusiran na ispunjavanje zadataka, razvoj zaposlenih i na ciljeve preduzeća. Mada je ovaj princip jasan, ipak ga je teško implementirati, posebno kad dođe do promene u ciljevima preduzeća.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Za ocenjivanje ostvarenih učinaka mogu se koristiti različite metode. Neformalna ocena učinaka podrazumeva stalan proces dostavljanja povratnih informacija radnicima o kvalitetu rada na njihovim radnim mestima i treba da predstavlja jednu od značajnih aktivnosti menadžera i sastavni deo poslovne kulture preduzeća. Najčešće korišćeni neformalni pristupi se mogu podeliti na one koji su usmereni na ponašanje zaposlenih i na ostvarene rezultate. U kategoriji pristupa koji su orijentisani na ponašanje zaposlenih, dva su najčešće korišćena načina za ocenu: grafička skala ocenjivanja (engl. *graphic rating scales*) i skala ocenjivanja specifičnih aspekata ponašanja (engl. *behavioral anchored rating scale*) [4, str. 472-474] i [3, str. 331-332].

Grafička skala ocenjivanja predstavlja formular koji sadrži listu kriterijuma (na primer: odsustvovanje sa posla, samostalnost na poslu, ostvareni kvalitet i kvantitet, odnosi sa drugim zaposlenima) na osnovu kojih rukovodilac ocenjuje radnika u rasponu od pet gradacija (na primer: nezadovoljavajuće, uslovno, zadovoljavajuće, više nego zadovoljavajuće i izvanredno). Da bi se eliminisala subjektivnost ocenjivanja, kreirana je skala ocenjivanja bazirana na referentnim aspektima ponašanja zaposlenih na njihovim radnim mestima. Ovaj program ocenjivanja se usmerava na ponašanja radnika koja su specifična i relevantna za određeno radno mesto. Zato se ovaj način ocenjivanja koristi samo u situacijama gde relativno veliki broj zaposlenih obavlja sličan posao. U njegovom formulisanju učestvuju i zaposleni. Ova vrsta ocenjivanja obezbeđuje, isto tako, korisne informacije za sastavljanje programa obuke. Tipičan obrazac za ocenjivanje sadrži od 6 do 10 specifično definisanih ponašanja na nekom radnom mestu.

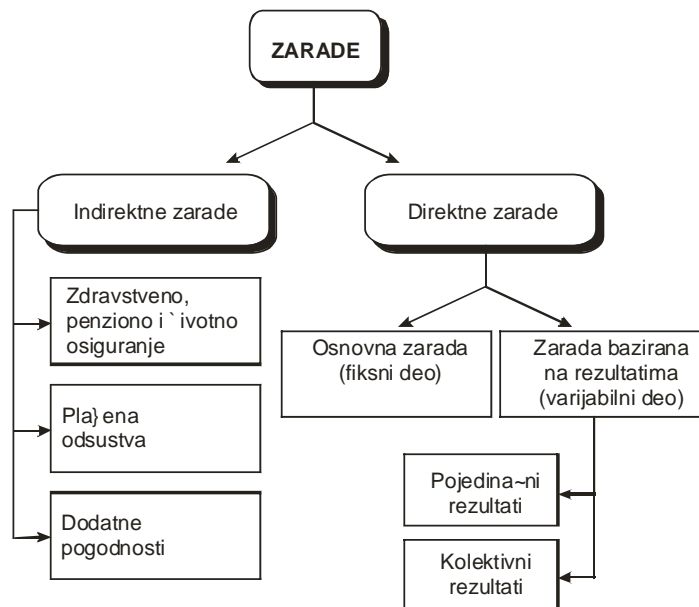
3.5. Sistem kompenzacija

Menadžeri i ostali zaposleni za angažovanje na svojim radnim mestima i za doprinos ostvarenim rezultatima treba da budu plaćeni, odnosno njihovo angažovanje treba na odgovarajući način da bude kompenzovano. Najznačajniji deo sistema nagrađivanja je sistem zarada. Naime, sistem nagrađivanja obuhvata materijalne i nematerijalne nagrade, s tim da su materijalne nagrade obuhvaćene sistemom zarada. Nematerijalne nagrade se odnose na status, mogućnost razvoja, izazovnost posla i sl. Menadžeri nerado koriste pojam plata (engl. *pay*) ili isplata (engl. *payment*), već češće upotrebljavaju pojmove kompenzacija (engl. *compensation*), nadoknada (engl. *remuneration*) ili nagrada (engl. *reward*). Najčešći sistem kojim se radnici koji nisu na menadžerskim pozicijama nagrađuju su primanja (nadnice) koja se obračunavaju na osnovu radnog vremena

provedenog na poslu ili na osnovu broja proizvedenih jedinica. Nadoknada se obično izračunava na nedeljnoj ili mesečnoj vremenskoj osnovi.

Sistem kompenzacija zaposlenih čine direktne i indirektno zarade (Ilustracija 5). Kompenzacije ili nadoknade obuhvataju, naime, zarade koje zaposleni ostvaruju za određeni rad (direktno zarade) i različite indirektno koristi. Prosečan paket indirektno koristi menadžera je znatno sadržajnije i vrednije od onog koji je na raspolaganju ostalim radnicima. Direktne oblike zarada čine: a) osnovna zarada (fiksni deo), koja se isplaćuje za rad obavljen u određenom vremenskom periodu, i b) zarade u obliku različitih stimulacija, koje se ostvaruju na osnovu ostvarenih rezultata rada, odnosno performansi, i predstavljaju varijabilni deo zarade. U prvom slučaju se nagrađuje sudelovanje, a u drugom ostvarenje. Stimulacije za ostvarene performanse imaju dva oblika. Jedna vrsta stimulacija se odnosi na individualne učinke zaposlenih, a druga se vezuje za ostvarene performanse preduzeća, pojedinih organizacionih delova ili rezultate rada određenih timova. Sa povećanjem ukupne zarade zaposlenih, uobičajeno je da raste učešće varijabilnog dela zarade u njihovoj ukupnoj zaradi. Ovakvim sistemom kompenzacija zaposleni preuzimaju na sebe veći rizik poslovanja, jer što je veća mogućnost ostvarenja veće zarade, sigurnost zarade je manja. Indirektno zarade obuhvataju različite vrste beneficija i pogodnosti koje zaposleni mogu da ostvare (programi zdravstvene zaštite, socijalno i životno osiguranje, plaćena odsustva i različite vrste pogodnosti).

U osnovi dobro koncipiranog sistema kompenzacija je kvalitetno urađena evaluacija radnih mesta, koja se oslanja na analizu radnih mesta i opis poslova određenog radnog mesta. Jedan od češće korišćenih pristupa u evaluaciji radnih mesta je metod bodovanja putem kojeg se korišćenjem različitih faktora poredi pojedina radna mesta sa drugim radnim mestima u preduzeću ili na skali. Svrha evaluacije radnih mesta je da se obezbedi mogućnost poredjenja relativne vrednosti različitih poslova. Njome se ne određuju nivoi plata i povišice, već je samo osnova za utvrđivanje razlika u primanjima različitih kategorija zaposlenih. Prvi korak u evaluaciji radnog mesta korišćenjem metoda bodovanja je izbor kompenzacionih faktora. Najčešće korišćeni faktori su odgovornost, stručnost, uloženi napor i radni uslovi, mada se koriste i drugi faktori, kao na primer: obrazovanje, prethodno iskustvo i sl. Drugi korak podrazumeva kreiranje različitih nivoa, ili skale, u okviru svakog kompenzacionog faktora i dodeljivanje bodova svakom od tih nivoa. Treći korak kod metoda bodovanja je merenje svakog radnog mesta po svakom kompenzacionom faktoru da bi se dobio ukupan broj bodova koji će odražavati vrednost svakog radnog mesta [3, str. 335-336].



Ilustracija 5: Komponente sistema kompenzacija zaposlenih

Tradicionalni pristup podrazumeva utvrđivanje različitih grupa poslova unutar kojih postoje različiti nivoi plata (platni razredi). Zaposleni ne može promeniti platni razred bez promene radnog mesta, ali su zato moguće različite skale plata unutar pojedinih platnih grupa. Svaki rang pretpostavlja određeni broj bodova. Početnik počinje da radi na najnižem nivou lestvice u kategoriji određenog posla, da bi napredovanjem dospao do najviše lestvice za tu kategoriju posla. Druga mogućnost je pomeranje na novu lestvicu neke druge platne grupe. Gornji opseg broja bodova između platnih razreda nižeg ranga se preklapa sa donjim opsegom broja bodova višeg platnog razreda. Na taj način se obezbeđuje da najbolji radnik u nižem platnom razredu može imati veću platu od najlošijeg radnika u višem platnom razredu. U cilju obezbeđenja eksterne pravičnosti, utvrđena nadoknada za odgovarajuća radna mesta može se usklađivati sa odgovarajućim nadoknadama za slične poslove na tržištu rada. Pojedine konsultantske firme štampaju godišnje preglede sistema kompenzacije radnika koji se koriste u većem broju kompanija za ista radna mesta. Na sličan način, analitičkom procenom radnih mesta i poređenjem zarada na istim ili sličnim poslovima, koncipira se sistem kompenzacija i za sam menadžerski vrh.

Kompenzacioni paket se sastoji iz različitih komponenti i varira od jednog do drugog preduzeća. Razlikuju se, pre svega, sa stanovišta učešće fiksnog, odnosno varijabilnog dela. Fiksni elementi su oni koji čine redovnu nedeljnu ili mesečnu platu pojedinca i menjaju se samo u izuzetnim okolnostima. Osnovna plata predstavlja minimalnu cenu rada i na nju se mogu dodavati ostali elementi plate. Osnovna plata ponekad ima dodatak koji se vezuje za uslove rada i posebne sposobnosti radnika. Sledeći oblik kompenzacija radnika su različite vrste *beneficija* koje imaju novčanu vrednost. Odnose se na različite programe zaštite radnika (zdravstveno, životno, penziono osiguranje, nadoknada za slučaj nezaposlenosti, porodijsko odsustvo), plaćena odsustva (godišnji odmori, bolest ili porodične obaveze) i različite vrste korisnih usluga (kreditni za školovanje dece i za hitne slučajeve, rekreacija, službeno vozilo, ishrana). Noviji paketi beneficija uključuju brigu o starim osobama i deci. Beneficije predstavljaju indirektni oblik kompenzacija, daleko su sadržajnije za menadžere i imaju sve veće relativno učešće u ukupnim kompenzacijama. Radnici koji rade po smenama ili isključivo noću mogu ostvarivati novčane premije kao kompenzaciju za takav rad. Prekovremeni rad se plaća po većoj ceni i ova vrsta nadoknade zavisi od broja sati i retko kad je fiksna. Stimulacije predstavljaju značajan varijabilni element plate. Pored stimulacija koje su povezane sa rezultatima rada pojedinaca, postoje i različiti tipovi grupnih ili kolektivnih stimulacija. Kod individualnih stimulacija, za učinak iznad (ispod) standardnog sledi odgovarajuće povećanje (smanjenje) osnovne plate. Ova vrsta stimulacija poseban značaj ima kod nagrađivanja prodajnog osoblja (% od ostvarene prodaje). Kolektivna stimulacija predstavlja kompenzaciju za ostvarene rezultate određenih timova ili organizacionih delova.

Značajan varijabilni element kompenzacionog paketa su bonusi. Bonusi predstavljaju jednokratnu isplatu na kraju godine i najčešće se odnose na podelu ostvarenog profita. Bonusi su, prema tome, uslovljeni uspešnošću poslovanja, odnosno, ovo pravo se stiče nakon ostvarenja određenog nivoa ciljnih performansi. Spadaju u grupu kratkoročnih podsticaja. Različiti se kriterijumi (na primer, individualne performanse, hijerarhijska pozicija, procenat od plate) mogu koristiti za određivanje iznosa za isplatu bonusa. Drugu vrstu rizične ili varijabilne komponente kompenzacionog paketa čine različiti dugoročni podsticaji kojima se obezbeđuje dugoročni fokus na stvaranje vrednosti. Da bi se to obezbedilo u kompenzacioni paket se uključuju opcije i akcije. Ova komponenta kompenzacionog paketa ima poseban značaj za motivisanje menadžera na uvećanju bogatstva za vlasnike.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Jedan od načina za unapređenje efikasnosti korporativnog upravljanja predstavljaju kompenzacione sheme za direktore i menadžere. Naime, kompenzacione sheme treba da osiguraju povezivanje interesa menadžera i vlasnika. U strukturiranju odgovarajućeg sistema kompenzacija za menadžere poseban značaj ima izbor odgovarajućih merila performansi. Zato metrika uspeha treba da predstavlja osnovu u planiranju sistema kompenzacija. Za merenje doprinosa menadžera i direktora rastu vrednosti vlasnika može se koristiti sistem konvencionalnih merila uspeha (kao što je, na primer, dobit ili stopa prinosa) ili sistem ekonomskih merila uspeha (na primer, dodata ekonomska vrednost ili dodata vrednost za akcionare). Ekonomska merila uspeha su superiornija jer potpunije valorizuju ulogu ljudskih resursa i štite interes vlasnika. U narednom delu izlaganja biće više reči o planiranju sistema kompenzacija na bazi Usklađene liste (engl. *Balanced Scorecard*).

Kvalitetno korporativno upravljanje je u funkciji unapređenja performansi poslovanja, uvećanja vrednosti za vlasnike i smanjenja agencijskih troškova. U savremenim kompenzacionim paketima za menadžere i direktore dominiraju različite implicitne nadoknade (kratkoročni i dugoročni podsticaji) nad eksplicitnim podsticajima (osnovna plata, beneficije i pogodnosti). Bonusi su tipičan kratkoročni podsticaj, a različite mogućnosti učešća u vlasništvu preduzeća ili kupovine akcija pod povlašćenim uslovima predstavljaju dugoročne podsticaje. S obzirom da menadžeri i direktori u obavljanju svojih aktivnosti moraju voditi računa kako o kratkoročnim, tako i o održivim performansama preduzeća, struktura kompenzacionog paketa treba da uspostavi odgovarajući balans između kratkoročnih i dugoročnih performansi preduzeća. U razvoju sistema kompenzacija za menadžere korporativnog vrha prisutan je trend u kreiranju sistema kompenzacija koji treba da bude pokretač budućih performansi. Na taj način isplate menadžera su pod rizikom, odnosno imaju karakter investicije.

3.6. Održavanje efektivnih odnosa između zaposlenih

Održavanje efektivnih odnosa između zaposlenih predstavlja, takođe, važan aspekt menadžmenta ljudskih resursa. Upravljanje odnosima između zaposlenih se može analizirati iz različitih perspektiva [21, str. 478-479]. Neki naglašavaju rešavanje konflikata na relaciji poslodavac – zaposleni. Drugi posmatraju način vođenja preduzeća i formalna konstitutivna pravila kojima se određuje nadoknada i uslovi, politika rada i raspodela moći u okviru preduzeća. Treći pristup u upravljanju odnosima

prema zaposlenima akcentira stepen i prirodu učešća zaposlenih u odlučivanju.

Dve oblasti su od posebnog značaja za održavanje efektivnih odnosa između zaposlenih: a) odnosi između radnika i menadžera i b) prava radnika. S obzirom da zaposleni imaju pravo na sindikalno organizovanje u cilju poboljšanja uslova rada (plata, radno vreme, različiti uslovi rada, beneficije) i da sindikati imaju zakonsko pravo da pregovaraju sa poslodavcima i pomažu u sprovođenju potpisanih ugovora, menadžeri moraju pregovarati sa ovim ovlašćenim predstavnicima radnika. Potpisujući ugovore koji regulišu uslove rada za određeni vremenski period, oni dele odgovornost za sprovođenje potpisanog ugovora.

Tradicionalno shvatanje sindikata podrazumevalo je suprotstavljen (neprijateljski) odnos, jer su radnici nastojali da ostvare ustupke, a uprava je činila napore da se oni ne prihvate. Međunarodna konkurencija, nezaposlenost i bankrotstvo velikog broja preduzeća doprineli su da u savremenim uslovima sindikat i menadžerski tim čine napore u pravcu uspostavljanja kooperativnih odnosa u rešavanju problema na obostranu korist. Učešće u pregovaranju i donošenju odluka može biti kako kolektivno tako i individualno. Za određene kategorije zaposlenih (menadžerski vrh, pružanje specijalističkih usluga i sl.) može biti karakteristično pregovaranje u cilju postizanja individualnog sporazuma o uslovima rada. Različiti neposredni oblici učešća zaposlenih u odlučivanju mogu da unaprede odnos između radnika i menadžera i da relativiziraju ulogu sindikata. Od devedesetih godina prošlog veka na značaju sve više dobijaju inicijative koje se ne oslanjaju na prisustvo sindikata u vezi sa odnosima prema zaposlenima. Jedan od najinteresantnijih trendova na početku XXI veka se odnosi na promenu u opadanju članova sindikata i povećanju broja novih kolektivnih sporazuma koje poslodavci potpisuju.

Kolektivno pregovaranje predstavlja još uvek najznačajnije sredstvo za regulisanje pojedinih aspekata odnosa na radu između poslodavaca i organizovanih radnika. Postoji više mogućih vrsta pregovaračkih odnosa [4, str. 480-481]. Prvo je suprotstavljeno pregovaranje, gde su strane koje pregovaraju u konfliktu u odnosu na problem o kome pregovaraju. Kad se pregovara o resursima, obično se radi o fiksnim iznosima. "Pobeda" jedne strane znači "kapitulaciju" druge strane. Drugo je integrativno pregovaranje, kad se pokušava rešiti više pitanja. Koriste se pokušaji tipa davanja i uzimanja da bi se došlo do rešenja po kome obe strane dobijaju. Treće je pregovaranje uz ustupke i ono se često koristi zbog fluktuacija u poslovanju. Da bi preduzeće opstalo, menadžment traži određene ustupke, a za uzvrat se nudi, na primer, obećanje da će radnici biti zadržani na poslu. Četvrti oblik

Strategijska analiza ljudskih resursa

pregovaranja je kontinuirano pregovaranje. Zajedničko telo (komitet), koje je sastavljeno od predstavnika radnika i menadžmenta, redovno zaseda tokom perioda koji je utvrđen međusobnim sporazumom u cilju sagledavanja i rešavanja problema.

Rezultat kolektivnog pregovaranja je sporazum od obostrane koristi, i za sindikat i za upravu preduzeća. Postoje, međutim, situacije kad nije moguće postići sporazum [4, str. 482-483] i [21, str. 630-631]. Jedna od mogućnosti koju može koristiti sindikalno članstvo u slučaju neuspešnih pregovora je obustava rada (štrajk). Da bi upozorili rukovodstvo, zaposleni mogu da uspore proces rada u toku pregovaranja i da na taj način izvrše pritisak u cilju ispunjavanja njihovih zahteva. Rukovodstvo može, isto tako, da pribegne prekidu poslovanja i da na taj način ne dozvoli zaposlenima da rade. Sledeći način rešavanja konflikta je posredovanje, kada treća, neutralna strana, pomaže u rešavanju neslaganja. Arbitraža predstavlja metod kada treći učesnik, nakon razgovora i analize argumenata obe strane, donosi odluku koja je obavezujuća i za sindikat i za menadžment.

Menadžeri, kako kod prijema tako i tokom rada, moraju voditi računa da zaposleni ne smeju na bilo koji način biti diskriminirani. Različita prava zaposlenih po osnovu rada se štite zakonom i sastavni su deo prakse menadžmenta ljudskih resursa. Ponekad je potrebno mnogo više od onog što zakon propisuje da bi se obezbedila delotvornost i lojalnost zaposlenih i eliminisalo nezadovoljstvo na poslu. Poseban značaj imaju pitanja disciplinske odgovornosti, otpuštanja (otkaza), zdravlja i bezbednosti i zaštite osnovnih ljudskih prava na poslu. U slučaju nezakonitog otpuštanja, zaposleni ima pravo žalbe. Zaposleni imaju pravo da daju otkaz u slučaju kršenja ugovora o radu od strane poslodavca. Jedan od načina raskidanja ugovora o radu je odlazak u penziju. Pravna regulativa, koja se odnosi na zdravlje i bezbednost, sve se više zaoštrava. Poslednjih godina veliki broj različitih socijalnih pitanja, takođe, dobija na značaju. Neke kompanije, zaokupljene problemom alkoholizma i narkomanije, sprovode različite programe pomoći radnicima.

4. Uloga ljudskih resursa u poslovnoj strategiji

Više puta je konstatovano da je konkurentska prednost, uz strategijski fokus i sinergetski efekat, jedan od osnovnih elemenata poslovne strategije. Na konkurentsku prednost utiču različiti faktori. Jedan od faktora je i heterogena resursna kombinacija. Heterogenost je posledica upotrebe resursa koji su jedinstveni (novi, specijalizovani i neutrživi) i/ili superiorni (vredni, retki i teški za imitiranje). Homogena resursna kombinacija dovodi

do lakšeg identifikovanja i imitiranja konkurentske prednosti. Ljudski kapital, kao i druge komponente nematerijalne aktive, suštinski utiče na heterogenost resursne kombinacije. Specijalizovano znanje, specifično iskustvo, odnos sa klijentima i reputacija su karakteristični primeri ljudskog kapitala.

Posedovanje ljudskih resursa ne znači njihovu automatsku transformaciju u vrednost. Da bi se ljudski resursi transformisali u vrednost neophodno je da postoji strategija. Suština strategije je, prema tome, pretvaranje ulaganja u nematerijalnu aktivu u vrednost. Da bi se ulaganja u ljudske resurse pretvorila u vrednost, neophodno je da ljudski resursi »nose« određeni ljudski kapital. Ljudski kapital nose samo vredni ljudski resursi. Ljudski kapital kao i drugi vredni nematerijalni resursi nisu na tržištu već pod krovom preduzeća. Resursi koji su široko raspoloživi nikada ne predstavljaju izvor konkurentske prednosti. Vredni ljudski resursi su ne samo retki već i teško formiraju kritičnu masu. Ponašanje konkurenata u pravcu njihove akvizicije smanjuje njihovu efektivnost zbog rasta troškova odvratanja od prelaska, gubitka kritične mase ili zbog visokih troškova prelaska.

U daljim izlaganjima pažnju ćemo skoncentrisati na tri povezana pitanja. Prvo uticaj poslovne strategije na strategiju ljudskih resursa. Drugo, korišćenje Usklađene liste kao alata za formulisanje i implementaciju strategije ljudskih resursa. Treće, razvoj kompetencija kao glavni kritičan faktor uspeha u strategiji ljudskih resursa.

4.1. Uticaj poslovne strategije na strategiju ljudskih resursa

Još jednom se podsetimo da poslovnu strategiju čine generalna strategija (ili strategija preduzeća) i generičke strategije za nivo biznisa. Volumen i struktura ljudskih resursa uvek su u funkciji generalne strategije. Na primer, strategija penetracije koje se ostvaruju putem internog metoda rasta podrazumevaju dodatno zapošljavanje i obuku. Preduzeće koje namerava značajnije povećati obim proizvodnje uvođenjem nove opreme mora da planira zapošljavanje i obuku kadrova koji će biti osposobljeni da je koriste. Na broj i strukturu zaposlenih utiče ne samo povećanje obima poslovanja, već i promene u organizaciji. Strategije spajanja i pripajanja obično imaju suprotan efekat u pogledu broja i strukture zaposlenih. Naime, posle preuzimanja dolazi do određivanja prave veličine (engl. *rightsizing*) kapitala, aktive i broja zaposlenih, što u slučaju broja zaposlenih najčešće znači smanjenje broja zaposlenih (engl. *downsizing*). Strategija restrukturiranja zahteva istovremeno otpuštanje nepotrebnih i zapošljavanje potrebnih kadrova.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Pri formulisanju generalne strategije uvek se polazi od raspoloživosti resursa i od resursa koji nisu dovoljno iskorišćeni. Za preduzeće koje ima konkurentne generičke resurse (finansijske i materijalne resurse) kao i nedovoljno iskorišćene nematerijalne resurse postoji velika verovatnoća da će u izboru generalne konkurentne strategije ići prema povezanoj diversifikaciji sve dok postoje mogućnosti za ekspanziju na postojećim tržištima koja gravitiraju prema *core business*. Razlozi za takav izbor su tri moguće sinergije. Prvo, ekonomija obima koja omogućava podelu troškova razvoja nematerijalne aktive na veći broj proizvoda i tržišta. Drugo, efekat krive iskustva u domenu nematerijalnih resursa korišćenjem efekta iskustva na veći broj biznisa. Treće, ekonomija širine, odnosno, korišćenje nematerijalne aktive za ubrzavanje ulaska u nove delatnosti. Zbog pomenutih sinergija, povezana diversifikacija obično dovodi do veće profitabilnosti od nepovezane diversifikacije. To je logična posledica činjenice da se ova konkurentna strategija bazira na boljem korišćenju nematerijalnih resursa. Sinergija u povezanoj diversifikaciji zasnovana na nematerijalnim resursima teže se imitira i predstavlja trajni izvor konkurentne prednosti. Razmena znanja između preduzeća je relativno teška zbog informacione asimetrije oko vrednosti znanja koja postoji između prodavca i kupca znanja. Šta više, pravo svojine na znanje (ili „intelektualna svojina“) nije uvek najbolje regulisano. Alternativu ovoj konkurentskoj strategiji predstavljaju varijante kooperirajućih strategija na bazi zajedničkih ulaganja i poslovnih alijansi pošto one problem stvaranja i prenosa znanja korišćenjem nematerijalnih resursa mnogo uspešnije rešavaju od konkurentne strategije nepovezane diversifikacije.

Posle izbora konkurentne strategije, određuje se strategija ljudskih resursa. Prema [2, str. 38-41], postoji opšta strategija ljudskih resursa i specifične strategije ljudskih resursa. Opšta strategija sadrži preovlađujuću ideju o broju i strukturi ljudskih resursa koja omogućava implementaciju poslovne strategije. Specifične strategije daju konkretne odgovore kako privući, angažovati, unapređivati i nagrađivati ljudske resurse na način da se reše tipični problemi kao što su pobeda u „ratu za talente“, menadžment znanja, plan karijere, sistem kompenzacija i sl. Posledično, arhitekta strategije ljudskih resursa treba da imaju jasan pregled zahteva koje poslovna strategija stavlja pred strategiju ljudskih resursa (vidi Ilustraciju 6).

Strategije ljudskih resursa treba da budu usklađene ne samo sa generalnom strategijom, već i sa generičkim strategijama za nivo biznisa (videti Ilustraciju 7). Na ilustraciji su prikazane dve generičke strategije sa različitim izvorima konkurentne prednosti.

Strategija ljudskih resursa treba da eliminiše rizik ključnog čoveka (engl. *key man risk*) u smislu da je generalni direktor agent, a ne kočničar promena. Interesantno je da se osnovna struka i skup kompetencija generalnog direktora preduzeća menjaju tokom faza životnog ciklusa preduzeća. Konkretno, u početnim fazama koje se karakterišu inovacija proizvoda i/ili procesa obično su generalni direktori (istovremeno osnivači preduzeća i bitni vlasnici) iz tehničke struke. Sa razvojem preduzeća sve veći značaj dobijaju kompetencije iz oblasti marketinga (rani rast) i finansija (kasni rast i zrelost). Na kraju u fazi opadanja potrebna su znanja iz oblasti svih grana restrukturiranja (spajanje i pripajanje, dezinvestiranje, reinženjering poslovnih procesa, finansijska konsolidacija, finansijsko restrukturiranje i sl.).

		Strategije preduzeća			
		Strategije intenziviranja napora	Strategije diversifikacije	Strategije stabilnog rasta	Strategije povlačenja
Strategije ljudskih resursa	Menadžment talenta				
	Privlačenje i zadržavanje				
	Učenje i razvoj				
	Menadžment znanja				
	Nagrađivanje				
	Odnosi sa zaposlenima				

Ilustracija 6: Strategija ljudskih resursa i strategija preduzeća

Izvor: delimično modifikovano prema: Armstrong, M., (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3-rd ed., Kogan Page, str. 36.

Poseban izazov pred strategiju ljudskih resursa predstavlja izbor novog generalnog direktora. Glavni zadatak generalnog direktora je implementacija nove strategije preduzeća (ili generalne strategije) i strategija delova preduzeća (ili generičkih strategija), kao i izbor ključnih menadžera koji će tu implementaciju da obezbede. Kada nova generalna strategija zahteva radikalne promene u odnosu na postojeću generalnu strategiju potrebni su menadžeri sa drugačijim kompetencijama (znanjima, veštinama, iskustvom, motivacijom, energijom i sl.). Ovi menadžeri se mogu obezbediti angažovanjem menadžera sa potrebnim kompetencijama iz eksternih izvora

Strategijska analiza ljudskih resursa

ili unapređenjem postojećih menadžera sa sposobnošću učenja i evolutivnom kompetentnošću.

Pitanje izbora generalnog direktora sa odgovarajućim kompetencijama dodatno se usložnjava uključivanjem dimenzije raspoloživosti menadžera unutar preduzeća. Uobičajeno je da uspešna preduzeća pokušavaju da naslednika odlazećeg generalnog direktora pronađu u grupi od nekoliko unutrašnjih perspektivnih menadžera, obično saradnika odlazećeg generalnog direktora. Osnovni razlozi za izbor unutrašnjih menadžera leže u tome što oni dobro poznaju preduzeće, dok je njihovo unapređenje potvrda dotadašnjih rezultata i primer koji povećava lojalnost drugih menadžera. Angažovanje menadžera izvan preduzeća vrlo je rizično iz razloga što oni, bez dovoljno znanja o preduzeću u koje dolaze, mogu da iniciraju promene u strategiji i kadrovskoj strukturi koje nisu nužne. Obično se menadžeri koji su na mesto generalnih direktora došli izvan preduzeća zadržavaju kraće, za razliku od onih koji su na ovu poziciju došli iz preduzeća. Sa druge strane, preduzeća koja su u krizi za novog generalnog direktora češće biraju pojedinca izvan preduzeća sa iskustvom iz oblasti. Takođe, menadžeri koji stižu izvan preduzeća, češće se postavljaju na ovu poziciju u slučajevima kada je prethodni generalni direktor otpušten, kada nema unutrašnjeg menadžera sa željom da preuzme odgovornost i kada u upravnom odboru dominiraju spoljni i neizvršni direktori.

		Generičke strategije za nivo biznisa	
		Strategija niskih troškova	Strategija diferenciranja
Strategije ljudskih resursa	Privlačenje i zadržavanje	Stvarati strukturu zaposlenih jezgro/periferija; regrutovati samo zaposlene koji će "sigurno" dodati vrednost; planirati otpuštanja u slučaju dezinvestiranja	Regrutovati i zadržati samo visoko-kvalitetne zaposlene sa kreativnim sposobnostima
	Učenje i razvoj	Obezbediti treninge za unapređenje produktivnosti; organizovati trening za primenu sistema menadžmenta kvaliteta	Obezbediti treninge za unapređenje kreativnosti i inovativnih veština; organizovati treninge za kreiranje potpunih rešenja za potrebe kupaca
	Nagrađivanje	Obezbediti finansijske nagrade i priznanja za uspešne inovacije na procesima koji vode sniženju ukupnih troškova	Obezbediti finansijske nagrade i priznanja za uspešne inovacije

Ilustracija 7: Strategija ljudskih resursa i generička strategija za nivo biznisa

Izvor: delimično modifikovano prema: Armstrong, M., (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3-rd ed., Kogan Page, str. 62.

Prema [23, str. 241-242], uparivanje generalne strategije i tipa generalnog direktora vrši se na sledeće načine. Za implementaciju strategije povezane diversifikacije (vertikalnog ili horizontalnog tipa) kao generalne strategije potrebni su dinamični menadžeri sa iskustvom (engl. *dynamic industry expert*) u grani u kojoj se nalazi *core business* preduzeća. U slučaju strategije nepovezane diversifikacije kao generalne strategije, moguće je angažovanje menadžera, pre svega, sa tehničkom i socijalnom kompetentnošću koja se može odnositi i na druge biznise (engl. *analytical portfolio manager*) izvan *core business* preduzeća. Preduzeće koje je izabralo strategiju stabilizacije kao generalnu strategiju ima potrebu za menadžerom sa konzervativnim stilom, obično iz oblasti proizvodnje i inženjeringu, sa dobrim poznavanjem budžetiranja i kontrole više manje standardnih procedura (engl. *cautious profit planner*). U slučaju krize kada preduzeća bira strategiju zaokreta, od presudnog značaja za uspeh ove strategije je izbor menadžera sa iskustvom u kriznom menadžmentu, odnosno, menadžera specijaliste za zaokret (engl. *turnaround specialist*). Kada je preduzeće u likvidaciji, preduzećem upravlja likvidacioni upravnik (engl. *liquidation manager*), a kada je preduzeće u stečaju, preduzećem upravlja stečajni upravnik (engl. *professional liquidator*).

Kada se za realizaciju generalne strategije preduzeća koristi metod eksternog rasta (spajanja i pripajanja) za očekivati je da se na pozicijama u menadžerskom vrhu pripojenog preduzeća napravi zamena nekoliko ključnih direktora i menadžera. Osim toga, zbog potrebe za integracijom različitih kultura posle spajanja i pripajanja obično se angažuju „menadžeri integracije“ (engl. *integration manager*) [6, str. 240]. Glavni zadatak ove vrste menadžera je ocena konkurentskog profila preduzeća „mete“ u smislu pregleda njegovih snaga i slabosti, planiranja ciljane konkurentske pozicije, akcionih planova za smanjivanje jaza između ciljanih i aktuelnih performansi i sl. Uspeh menadžera integracije je verovatniji ukoliko ovaj menadžer dobro poznaje preduzeće „metu“, ima sposobnost promene stila vođenja, sposoban je da radi u različitim timovima i poseduje visoku socijalnu i emocionalnu inteligenciju.

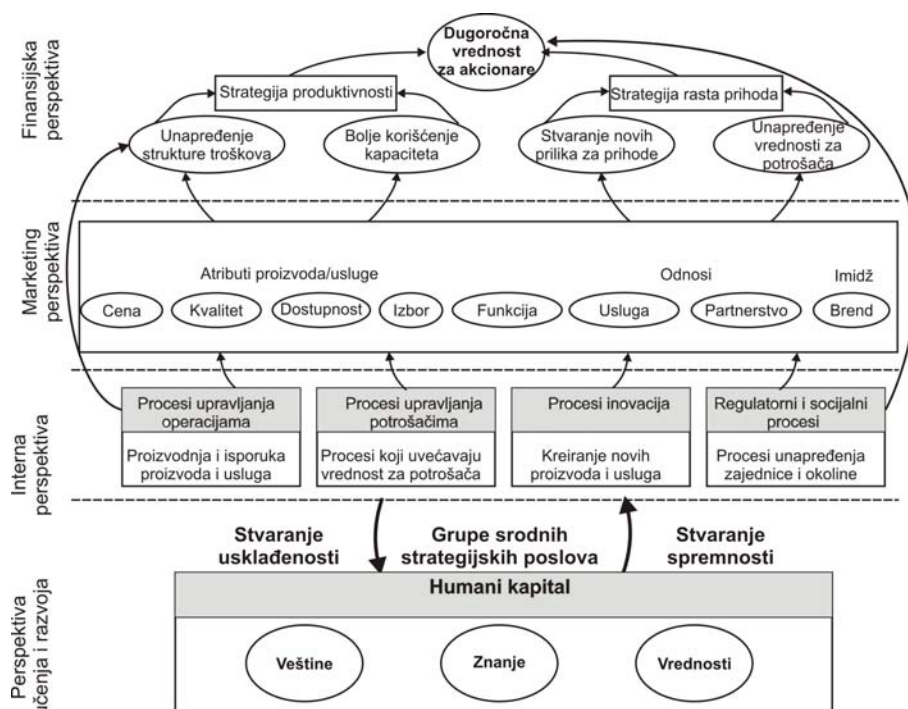
4.2. Korišćenje Usklađene liste za strategiju ljudskih resursa

Već je konstatovano da ljudski resursi „nose“ ljudski kapital. Ljudski kapital predstavlja mogućnost koja se može ali i ne mora iskoristiti za stvaranje konkurentske prednosti. Strategija energizuje ljudski kapital. Pored toga, da bi ljudski kapital doprineo stvaranju konkurentske prednosti, neophodno je da postoji i spremnost za njegovo korišćenje. Spremnost se

Strategijska analiza ljudskih resursa

obezbeđuje motivacijom zaposlenih *per se* kao i odgovornošću za kolektivni rezultat strategije predstavljene Usklađenom listom (i Strategijskom mapom).

Već smo konstatovali da je Usklađena lista operativni sistem za strategijski menadžment. Naime, Usklađena lista služi za formulisanje poslovne strategije. U Usklađenoj listi i Strategijskoj mapi ljudski kapital se locira na internu perspektivu i perspektivu učenja i razvoja (videti Ilustraciju 8).



Ilustracija 8: Lociranje ljudskog kapitala u Strategijskoj mapi

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, str. 225.

Usklađena lista se pravi na nivou preduzeća, na nivou biznisa, na nivou nižih organizacionih jedinica, ali i na nivou pojedinaca (menadžera ili izvršilaca). Od harmonije koja se uspostavlja između usklađenih listi na različitim nivoima zavisi uspeh u implementaciji strategije. Prema [13, str. 140-156], posvećenost implementaciji strategije je posledica motivacije. Motivacija je pozitivan efekat tri aktivnosti: komunikacije i edukacije na temu strategije, povezivanja ličnih ciljeva ljudskih resursa i sistema kompenzacija

sa strategijom i kontinuelnog obrazovanja pomoću koga ljudski resursi povećavaju kompetencije neophodno za implementaciju strategije.

U ličnim usklađenim listama menadžeri i izvršioци formulišu ciljeve kao što su smanjenje troškova, povećanja prihoda, poboljšanje usluga spoljašnjim i unutrašnjim klijentima, unapređenje procesa kojima se stvara vrednost za klijente i vlasnike i unapređenja lične kompetencije koje dolaze do izražaja u procesu stvaranja vrednosti. Na primer, jedan izvršilac za mašinom za koga se smatra da poseduje adekvatne kompetencije da može koristiti Usklađenu listu (označen kao #13) može formulisati svoje individualne ciljeve na način kao što je prikazano na Ilustraciji 9.

Izvršilac #13	Individualni ciljevi
Finansijska perspektiva	Smanjiti troškove zaustavljanja i pokretanja
Marketing perspektiva	Blagovremeni transfer poluproizvoda do sledeće radne stanice
Perspektiva internih procesa	Smanjiti troškove prelaska na druge proizvode Smanjiti prekide u radu mašine
Perspektiva učenja i razvoja	Dobiti sertifikat za održavanje mašine

Ilustracija 9: Individualna Usklađena lista

Menadžer prve linije pregledaće ciljeve individualne Usklađene liste izvršioца #13 kako bi se obezbedila njihova usklađenost sa ciljevima odeljenja, pogona, poslovne jedinice i preduzeća. Takođe, menadžer prve linije pomaže u definisanju odgovarajućih merila performansi, konkretnih zadataka i, zajedno sa menadžerima drugih nivoa, strategijskih inicijativa.

Motivacija za ostvarenje ciljeva individualne Usklađene liste postiže se njenim povezivanjem sa sistemom kompenzacija. Naime, ciljevi i zadaci izvršilaca sa preciznim merilima ostvarenja iskazanim u individualnoj Usklađenoj listi postaju osnova sistema kompenzacija. Kompenzacije za zaposlene imaju dva osnovna dela: eksplicitnu nadoknadu i implicitnu nadoknadu. Eksplicitna nadoknada se definiše prema Usklađenoj listi, a implicitna sadrži bonuse na koje se stiče pravo u slučaju prekoračenja ciljeva definisanih u Usklađenoj listi.

Promovišući sistem kompenzacija koji je zasnovan na Usklađenoj listi, preduzeće potvrđuje spremnost da sprovodi strategiju opisanu Usklađenom listom na nivo preduzeća. Konceptijska osnova ovakvog pristupa sistemu kompenzacija leži u pretpostavci da ukoliko strategija kao hipoteza o uzrocima i posledicama (ili hipoteza o povezanosti ciljeva po perspektivama), vodi stvaranju vrednosti, zaposleni treba da budu nagrađeni za doprinos pojedinih „uzročnika“ (ili pokretača) u stvaranju vrednosti. Na

Strategijska analiza ljudskih resursa

primer, ukoliko je izabrana generička strategija niskih troškova, sistem kompenzacija treba da bude takav da stimuliše delovanje na pokretače troškova, a što vodi, u krajnjoj liniji, povećanju konkurentnosti po osnovu nižih troškova. Isto tako, ukoliko je izabrana generička strategija diferenciranja, sistem kompenzacija treba da bude takav da stimuliše inovacije na proizvodima/uslugama koje ih čine različitim u odnosu na konkurent, s tim da elemenat diferenciranja nije niža cena. Kompenzacioni planovi karakteristični za strategiju diferenciranja naročito tretiraju nenovčane mere stimulacije (sloboda organizovanja radnog vremena i određivanje radnog vremena namenjenog razvoju kompetencija).

EksPLICITNA nadoknada za jednog zaposlenog na bazi Usklađene liste sastoji se od tri dela: (a) nagrade za ostvarenje individualnih ciljeva, (b) nagrade po osnovu ostvarenja ciljeva organizacione jedinice kojoj zaposleni pripada i (c) nagrade po osnovu ispunjenja ciljeva preduzeća. Kompenzacioni planovi koji nagrađuju samo individualne performanse, koče timski rad, sputavaju razmenu znanja i smanjuju sinergiju. Kompenzacioni planovi kod kojih se eksplicitne nadoknade za pojedince obračunavaju na osnovu rezultata poslovnih jedinica i preduzeća u celini naglašavaju potrebu za timskim radom i želju za ostvarenjem sinergetskih efekata. Međutim, ovaj sistem može da podstakne apstinenciju pošto ne stimuliše na ostvarenje ciljeva na individualnom nivou.

Drugi deo nadoknade zaposlenih čini implicitna nadoknada ili bonusi. Preduzeća obično izbegavaju isplatu bonusa u slučaju kada su finansijske performanse slabe. Međutim, slabe finansijske performanse mogu biti posledica finansijske krize a ne nedovoljnog angažovanja pojedinca. Iz tog razloga, šta god da je uzrok, bonusi koji se odnose na period treba da budu isplaćeni, ma koliko to bilo nepoželjno u vremenu finansijske krize [13, str. 268]. Da bi se razdvojio uticaj eksternog okruženja određenoj performansi od doprinosa po osnovu internih procesa potrebno je uspostaviti takav sistem kompenzacija po kome bi nagrade bile isplaćene u slučaju ostvarenja minimalnog finansijskog cilja ili prag cilja (engl. *hurdle*) kao što je dobitak, prihod od prodaje, stopa prinosa na kapital, dodata ekonomska vrednost i sl. Deo novčanih sredstava iznad postavljenog praga dodavao bi se na fond bonusa zasnovan na performansama iz skupa nefinansijskih merila Usklađene liste.

U planiranju bonusa koji su zasnovani na Usklađenoj listi, neminovno se postavlja pitanje pondera koji služe za određivanje relativnog značaja pojedinačnih ciljeva iz Usklađene liste. Preduzeća biraju pondere u zavisnosti od prirode njihovog biznisa, odgovarajuće strategije i prioriteta (vremenske perspektive ciljeva). U slučaju da je osnovni cilj u kratkom roku

stvoriti vrednost, s tim da su male mogućnosti brzog efektuiranja ulaganja u kompetencije zaposlenih, najveće pondere imaju finansijska merila performansi. Preduzeća koja su orijentisane na stvaranje vrednosti u dugom roku kroz inovacije i razvoj ljudskog kapitala veći značaj pridaju ciljevima iz perspektive učenja i razvoja i interne perspektive. Na primer, ukoliko se kao jedan od problema sa kojim se preduzeće suočava pojavljuje kvalitet proizvoda, tada bi ciljevi koji se odnose na unapređenje procesa uvođenjem koncepta *Six Sigma* ili *TQM* trebalo da budu najviše ponderisani. Ukoliko strategija preduzeća podrazumeva brzu instalaciju nove informacione tehnologije ili obuku zaposlenih, tada ova merila treba da budu i najviše ponderisana, naglašavajući važnost ostvarenja ciljanih performansi u narednoj godini. Ponderi pripisani pojedinim ciljevima treba da budu revidirani svake godine u skladu sa prioritetima strategije [12, str. 267].

Obračun bonusa viših menadžerskih nivoa u preduzeću *Pioneer Petroleum* koji je zasnovan na Usklađenoj listi prikazan je na Ilustraciji 10. Iz Ilustracije je vidljivo da je 60% ukupnog bonusa vezano za ostvarenje finansijskih ciljeva. Pri tom, postoji pet merila: stopa dobitka u prihodu od prodaje u odnosu na konkurenciju, stopa prinosa na angažovani kapital u odnosu na konkurenciju, smanjenje troškova u odnosu na plan, rast na novim tržištima i rast na postojećim tržištima. Ostatak od 40% bonusa se odnosi na merila uspeha vezana za marketing perspektivu, internu perspektivu i perspektivu učenja i razvoja.

Perspektive	Merilo	Ponder
Finansije (60%)	% poslovnog dobitka u prihodu vs. konkurencija	18,0%
	% prinosa na angažovani kapital vs. konkurencija	18,0%
	Smanjenje troškova vs. plan	18,0%
	Stopa rasta na novim tržištima	3,0%
	Stopa rasta na postojećim tržištima	3,0%
Marketing (10%)	Tržišno učešće	2,5%
	Zadovoljstvo kupaca	2,5%
	Zadovoljstvo dilera	2,5%
	Profitabilnost dilera	2,5%
Interni procesi (10%)	Indeks doprinosa zajednici/ očuvanju okoline	10,0%
Učenje i razvoj (20%)	Organizaciona klima	10,0%
	Rejting strategijskih veština	7,0%
	Dostupnost strategijskih informacija	3,0%

Ilustracija 10: Obračun bonusa na bazi Usklađene liste

Izvor: Kaplan, N. and Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 218.

4.3. Razvoj kompetencija

Kompetencije predstavljaju osnovni način ispoljavanja ljudskog kapitala. Razvoj kompetencija ljudskih resursa treba da bude jasno fokusiran na potrebe implementacije poslovne strategije. U planiranju razvoja kompetencija, neophodno je uvideti značaj, mesto i ulogu ljudskog kapitala u procesu stvaranja vrednosti. Ovo se najjednostavnije postiže uvidom u perspektivu učenja i razvoja i perspektivu internih procesa Usklađene liste i Strategijske mape.

Razvoj kompetencija zaposlenih koje će omogućiti stvaranje vrednosti može se posmatrati kao deo modela spremnosti ljudskog kapitala (engl. *human capital readiness*). Konsultujući referencu [12, str. 224-243] na Ilustraciji 11 je prikazan model spremnosti ljudskog kapitala. Ilustracija pokazuje da se u modelu mogu identifikovati četiri faze:

1. identifikovanje srodnih stratejskih poslova
2. identifikovanje potrebnih kompetencija
3. ocena stratejske spremnosti
4. definisanje programa razvoja ljudskog kapitala

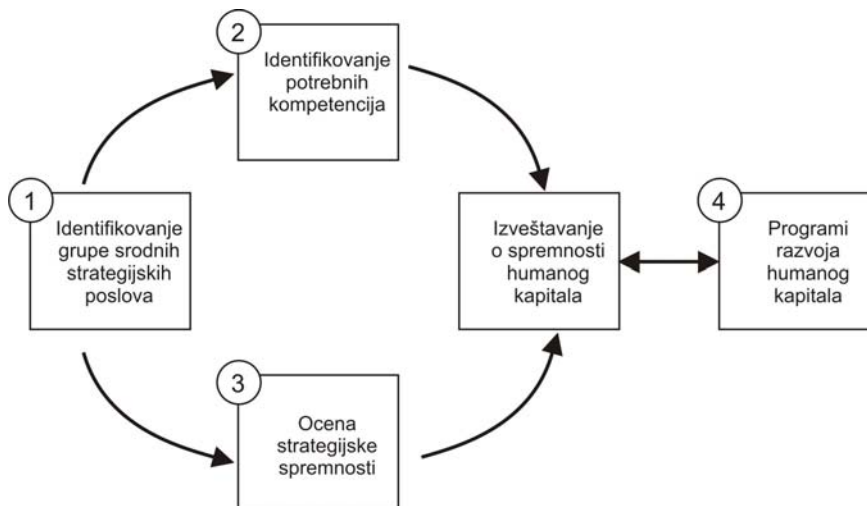
1. Identifikovanje grupe srodnih stratejskih poslova. U prvoj fazi identifikuju se grupe srodnih stratejskih poslova. Osnovna pretpostavka je da su u svakom preduzeću svi poslovi, odnosno sva radna mesta važna. Međutim, samo neki poslovi omogućavaju stvaranje konkurentne prednosti. Na primer, u jednom preduzeću koje se bavi uslugama kompletnog održavanja objekata (od čišćenja do održavanja kompleksne opreme) konstatuje se da postoje tri grupe srodnih stratejskih poslova: menadžeri projekata koji upravljaju projektima kod specifičnih klijenata, direktori operacija koji upravljaju odnosima sa postojećim klijentima i menadžeri razvoja poslova koji pronalaze nove klijente. U pomenutom preduzeću, ove tri grupe srodnih stratejskih poslova obuhvataju svega 4% ukupno zaposlenih.

2. Identifikovanje potrebnih kompetencija. U drugoj fazi definišu se zahtevi za kompetencijama za obavljanje poslova koji su od presudnog značaja za uspeh strategije. Reč je o znanju, veštinama i vrednostima neophodnim za obavljanje posla na konkretnom radnom mestu. Znanje se odnosi na ono što pojedinci znaju i razumeju, a stekli su kroz obrazovanje i iskustvo u radu. Reč je o užoj ekspertizi zaposlenog (na primer, poznavanje proizvodne opreme, znanja iz finansija i računovodstva, marketinga i sl.). Veština je znanje kako nešto obaviti na konzistentan i efikasan način (na primer, rukovanje kompleksnom mašinom, revizija izveštaja, finansijska

analiza, prodaja na terenu, itd.). Veštine su komplementarne sa osnovnom bazom znanja. Vrednosti doprinose stvaranju osećaja pripadnosti organizaciji i povećanju posvećenosti u svakodnevnom poslu. Uobičajene vrednosti su na primer: inovativnost, orijentisanost prema ciljevima, pragmatičnost, itd.

3. *Ocena strategijske spremnosti.* U trećoj fazi ocenjuju se trenutne kompetencije zaposlenih po grupama srodnih strategijskih poslova. Upoređivanjem neophodnih sa stvarnim kompetencijama zaposlenih, dobija se slika o spremnosti ljudskog kapitala za efikasnu upotrebu u ključnim poslovnim procesima. Izveštaji o spremnosti ljudskog kapitala govore o „jazu u kompetencijama“ koji treba eliminisati.

4. *Programi razvoja ljudskog kapitala.* U četvrtom fazi kreiraju se programi razvoja ljudskog kapitala. Rešavanje ovog pitanja afirmisalo je dve vrste modela: model grupe srodnih poslova i model strategijskih vrednosti. Alternativni modeli su pikazani na Ilustraciji 12.



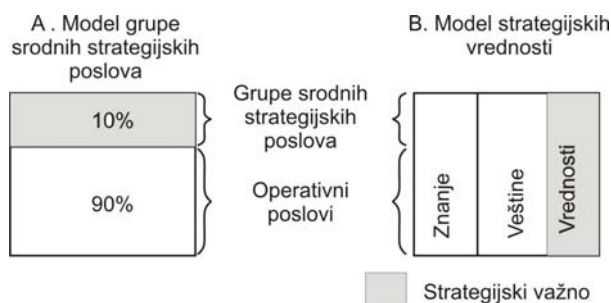
Ilustracija 11: Razvoj kompetencija pomoću modela spremnosti ljudskog kapitala

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, str. 226.

Model grupe srodnih strategijskih poslova fokusira programe razvoja ljudskog kapitala na nekoliko ključnih poslova bitnih za implementaciju strategije. Model pretpostavlja da 90% svih poslova nisu poslovi strategijskog karaktera i da ih treba ignorisati u definisanju programa razvoja ljudskog kapitala. Programi razvoja kompetencija usmereni su prema

Strategijska analiza ljudskih resursa

zaposlenima na radnim mestima u grupi srodnih strategijskih poslova. Na primer, u programu razvoja nalazi se svega 30 zaposlenih na poslovima konstrukcije proizvoda, a njihova spremnost ocenjuje se na skali 1-5 (1 - bez treninga, 2 - u planu treninga, 3 - na treningu, 4 - osposobljen, 5 - sposobnost treniranja drugih). Model je koristan u situaciji urgentne potrebe razvoja kompetencija usklađenih sa strategijom.



Ilustracija 12: Modeli razvoja ljudskog kapitala

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, str. 235.

Model strategijskih vrednosti zasniva se na pretpostavci da je strategija posao svih članova preduzeća i da ona mora biti uključena u njihove Usklađene liste. Na osnovu prioriternih ciljeva (na primer, fokus na klijenta, odnosi sa partnerima, unapređenje ključnih procesa, podrška inovativnosti, itd.), identifikuju se strategijske vrednosti koje treba da se reflektuju na posao svakog člana preduzeća. Na primer, za strategijski prioritet fokus na klijenta, mogu se identifikovati vrednosti, kao što su: poznavanje potreba klijenata, stvaranje kompletnih rešenja potreba klijenta, ekspertiza koja doprinosi poverenju klijenata, obezbeđenje kvaliteta i sl.

Bez opisanog fokusa na razvoj kompetencija u Strategijskoj mapi ili Usklađenoj listi programi obuke i treninga gube fokus, što dovodi do neefikasnog investiranja u ljudske resurse i neadekvatnog uticaja ove vrste ulaganja u nematerijalnu aktivu na vrednost, a samim tim i na konkurentsku prednost.

Zaključak

Brojni su dokazi koji nedvosmisleno ukazuju na činjenicu da nematerijalna aktiva predstavlja najpotentniju poziciju aktive. Nematerijalna aktiva, naime, opredeljuje potencijal rasta preduzeća i generiše najveći deo uvećane vrednosti za vlasnike. Ljudski kapital je najznačajniji deo

nematerijalne aktive, a ljudski resursi su „nosač“ ljudskog kapitala. Otuda ljudski resursi sa svojim znanjem, veštinama, iskustvom, energijom i entuzijazmom čine najvredniju aktivnu preduzeća i jedini pravi osnov stvaranja konkurentske prednosti. Za razvoj proizvoda koji nude superiornu vrednost u odnosu na konkurente, potrebna je organizacija sa duboko ukorenjenim znanjem i sposobnošću učenja. Zahvaljujući učenju stiču se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje. Znanje i odnos prema znanju predstavljaju, dakle, jednu od temeljnih odrednica organizacionih sposobnosti i trajnu osnovu konkurentske prednosti. U takvim uslovima uvećanje vrednosti pretpostavlja formulisanje i implementaciju novih strategija koje uvažavaju samu prirodu i značaj ovog resursa. Strategijski menadžment ljudskih resursa se upravo bavi relevantnim aspektima menadžmenta ljudskih resursa u procesu formulisanja i implementacije poslovnih strategija.

Kao i sa drugim resursima u preduzeću, neophodno je upravljati i sa ljudskim resursima. Menadžment ljudskih resursa obuhvata aktivnosti kojima se, pre svega, regrutuju ljudski resursi, prate njihove performanse, održavanju i razvijaju njihove kompetencije, vrši razvoj karijere i nagrađivanje. Ove aktivnosti moraju biti tesno međusobno povezane i u funkciji poslovne strategije. Posledično, strategije ljudskih resursa treba da budu usklađene sa strategijom preduzeća i strategijama pojedinih poslova. Ovo proizilazi iz same suštine strategije koja faktički predstavlja pretvaranje ulaganja u nematerijalnu aktivnu kao pokretača vrednosti u vrednost. S obzirom da ljudski resursi „nose“ određeni ljudski kapital, jer ljudski kapital predstavlja mogućnost koja se može ali i ne mora iskoristiti, ulaganja u ljudske resurse treba pretvoriti u vrednost. Primena logike koncepta Usklađene liste i Strategijske mape obezbeđuje odgovarajući okvir za formulisanje i implementaciju strategije ljudskih resursa. U Usklađenoj listi ljudski kapital je integrisan u internu perspektivu i perspektivu učenja i razvoja. Budući da kompetencije predstavljaju osnovni način ispoljavanja ljudskog kapitala, kritičan faktor uspeha strategije ljudskih resursa je razvoj kompetencija koje su u funkciji implementacije poslovne strategije.

Literatura

1. Ann, T. (1999): *Managing Radical Change*, Long Range Planning, Vol. 32, No. 2
2. Armstrong, M., (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3-rd ed., Kogan Page
3. Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1998): *Management*, third edition, McGraw-Hill, New York

Strategijska analiza ljudskih resursa

4. Donnelly, J. H., Gibson, J. L. and Ivancevich, J. M. (1992): *Fundamentals of Management*, Irwin, Boston
5. Drucker P. (1995): *Postkapitalističko društvo*, Privredni pregled i Grmeč, Beograd
6. Dzinkovski, R. (2000): *The measurement and management of intellectual capital: An introduction*, Management Accounting, Vol 78. Issue 2
7. Fitz-Enz, J (2000): *The ROI of Human Capital*, American Management Association, New York
8. Hall, R.(1992): *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal, Vol. 13
9. Hall, R.(1993): *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, Strategic management Journal, Vol. 14
10. Hussey, D. E. (1995): *Human Resources: A Strategic Audit*, u Hussey, D. E., ed., *Rethinking Strategic Management (Ways to Improve Competitive Performance)*, John Wiley & Sons, Chichester
11. Kaplan, N. and Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
12. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press
13. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2008): *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press
14. Lank, E. (1997): *Leveraging invisible assets: the human factor*, Lon Range Planning, Vol 30, No.3
15. Leibold, M., Probst, G. and Gibbert, M. (2002): *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Wiley, Erlangen
16. Lynch, R. (2000): *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow
17. Mullins, L. J. (2002): *Management and Organisational Behaviour*, 6th edition, Prentice-Hall, Harlow
18. Quinn, J. P. Anderson and S. Filkenstein (1996): *Making the most of the best*, Harvard Business Review, March/April
19. Stoner, J. R., Freeman, E., i Gilbert, D. R. (1997): *Menadžment*, Želnid, Beograd
20. Thompson, J. L (2002): *Strategic Management*, (4th edition), Thompson, London
21. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
22. Weatherly, L. (2003): *Human capital-The elusive asset*, Research Quarterly, No.1
23. Wheelen, T., Hunger, D.J., (2008): *Strategic Management and Business Policy*, eleventh edition, Pearson
24. Wren, D. A. i Voich Jr., D. V. (1994): *Menadžment (proces, struktura i ponašanje)*, Grmeč a.d. i Privredni pregled, Beograd
25. *Zakon o radu*, Službeni glasnik RS, br. 70/2001

THE STRATEGIC ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES

Abstract: This work analyzes the relevant aspects of strategic analysis of human resources. It starts with an analysis of the significance of this kind of resources for the obtaining of competitive advantage. Special emphasis has been put on the analysis of the importance of learning and knowledge, as well as the role of human resources in the process of the management of changes. Since non-material assets influence the potential growth and increase of value of an enterprise, the author continues with the analysis of human capital as the most important part of non-material assets, following with the description of the specific nature of human resource management and the most important activities in this process: human resource planning, human resource recruitment, selection, development and evaluation of performance, as well as the maintenance of the effective work-force relationship. Bearing in mind that human resources cannot be considered outside the usual enterprise activities, since these activities determine the required resources and capabilities and, therefore, are directly related to the enterprise strategy, the author concludes this work with the analysis of the role of human resources in business strategy. Special attention is paid to three related issues: (1) influence of business strategy on human resource strategy, (2) using of the Balance Scorecard for defining and implementation of human resource strategy and (3) development of human resource competences.

Key words: human resources, knowledge management, non-material asset, human capital, business strategy, Balanced Scorecard