

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ОРГАНИЗАЦИЈАМА

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONS

Радмила Мицић

Љиљана Арсић

Економски факултет Приштина - Косовска Митровица, Србија

Сажетак: У условима све веће непредвидивости и комплексности средине, централно питање менаџмента је како одржати организацију способном да одговори изазовима и променама свога окружења. У савременим тржишним условима, људски ресурси представљају камен темељац дугорочног успеха и кључни извор конкурентске предности. У раду се разматрају основне активности менаџмента људских ресурса. Циљ рада је да истакне њихову улогу и значај за пословни успех и стварање конкурентске предности организације. Излагање отпочиње са анализом значаја људских ресурса за остваривање конкурентске предности. Затим се описују најзначајније активности менаџмента људских ресурса: анализа радних места, планирање, регрутовање, селекција, обука и развој, оцена перформанси и награђивање. У савременим условима пословања, успешне компаније би своју конкурентност требало све више да граде на квалификованој и мотивисаној радној снази, а све мање на приступу сировинама и капиталу.

Кључне речи: организација, људски ресурси, активности менаџмента људских ресурса, конкурентска предност.

Abstract: With growing unpredictability and complexity of the environment, the main issue of management is how to sustain the organization ready to respond to challenges and change his environment. In modern market conditions, human resources are the cornerstone of long-term success and a key source of competitive advantage. The paper discusses the basic activities of human resource management. The aim of this paper is to highlight their role and importance for business success and creating competitive advantages of organizations. Conference started with the analysis of the importance of human resources for achieving competitive advantage. Then we describe the most important activities of human resource management: job analysis, planning, recruitment, selection, instruction and development, evaluation of performance and rewarding. In the modern business conditions, the successful company it would be more competition to build the skilled workforce, and less access to raw materials and capital.

Keywords: organization, human resources, activities of human resource management, competitive advantage.

УВОД

Глобализација тржишта и конкуренције, брзе технолошке промене, промене у демографској структури и пословна пракса успешних предузећа иницирали су питање извора трајне

конкурентске предности предузећа. Од класичних ресурса (сировине, машине, капитал, људи), данас људски потенцијал добија на значају. Да би одговориле изазовима опстанка, савремене организације конкурентску предност стварају помоћу квалификоване, талентоване, креативне радне снаге, а не на основу јефтине радне снаге, капитала, технологије или приступа сировинама. Људски потенцијал постаје камен темељац дурочног успеха и трајни извор конкурентске предности. Отуда се данас све већи значај придаје изучавању карактеристика, природе и понашања људи, односно људском фактору.

Нови трендови из окружења померили су фокус истраживања са контроле трошкова рада на давање стратешког значаја и улоге људског ресурса у организацији. Међутим, истраживање појединачних активности менаџмента људских ресурса, као што су: планирање, регрутовање, селекција, награђивање и др., од виталног су значаја за пословни успех организације. Активности менаџмента људских ресурса су основне алатке у рукама менаџера којима он може утицати на пословни успех организације и постизање конкурентске предности. Ефикасан менаџмент људских ресурса који тежи оптималној процени потребног људског потенцијала, обуци која омогућава стицање нових вештина и знања, перманентном праћењу учинка избором најефикаснијег критеријума његове оцене, постављању вредносног система који задржава раднике у фирму, мотивише запослене и јача међуљудске односе, води ка остваривању циљева организације и унапређењу перформанси.

У тексту који следи приказаћемо основне активности менаџмента људских ресурса, како би указали на њихов значај за унапређење перформанси организације. Најпре ћемо указати на људске ресурсе као кључне потенцијалне чиниоце конкурентске предности. Затим ћемо укратко изложити основне активности менаџмента људских ресурса.

1. ЉУДСКИ РЕСУРСИ КАО ИЗВОР КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

У процесу савременог управљања организацијом, управљање људским ресурсима добија све више на актуелности и значају. Актуелност ове проблематике су иницирали трендови из окружења у којем организације данас послују. Значај људских ресурса произилази из чињенице да људски фактор представља вредан и специфичан ресурс модерне организације, као и кључни извор њене конкурентске предности.

Људи са својим знањем, стручним искуством, вештинама и ентузијазмом представљају значајан ресурс сваке организације. Људи као потенцијал организације представљају њену покретачку и стваралачку снагу. Они имају пресудну улогу и значај у процесу производње, носиоци су увођења промена, стварања додатне вредности, повећања ефикасности пословања, те тиме и покретачи будућих перформанси организације. Од степена оспособљености за рад, развијености радних навика, креативности и мотивисаности запослених зависи, у крајњој линији, реализација постављених циљева и мисије организације.

За успешно и ефикасно обављање пословне активности, неопходно је да постоји оптимална кадровска и одговарајућа менаџерска структура. Успостављање и одржавање оптималне кадровске структуре претпоставља континуелну равнотежу између броја и структуре пословања, сталним и брзим променама, и то како унутар колектива тако и у окружењу, успостављање и одржање такве равнотеже је знатно отежано. Оптимална кадровска структура подразумева алокацију људи према квалификацијама и способностима, у право време и на право место. Крuciјални задатак менаџмента је да, уз јасну визију и интеграцију свих активности управљања људским ресурсима, усмерава запослене ка успеху организације. Прибављање и избор кадрова, развој и образовање, подстицај ка свакодневној креативности су важне активности менаџмента од којих зависи остваривање циљева организације и унапређење перформанси.

Сврха управљања људским ресурсима је побољшање учинка запослених на стратешки, етички и друштвено одговоран начин. Побољшање ефикасности запослених води побољшању укупне ефикасности организације. Основни циљ управљања људским ресурсима је појачавање интензитета синергије снага предузећа ради остваривања циљева организације. Да би одговорили изазову опстанка, савремени менаџери врше хармонизацију интереса и циљева појединаца са циљевима организације. То је један од кључних задатака менаџера, чије разрешење може да значи разлику између успеха и неуспеха организације.

Перманентно образовање и стицање нових знања има своју специфичну тежину и значај у условима глобалне конкуренције и сталних промена на тржишту. Перманентно образовање добија на значају не само због могућности промене посла, већ и због развоја каријере. Стицањем нових квалификација запослени ће моћи да одговоре на изазове и опстану у променљивом окружењу. Данас, организације послују глобално и извршавање радних задатака током

радног века постаје подложно разноврсним променама. Глобализација тржишта и конкуренције, појава нових форми организације, релативизирају значај сталног запослења. Све је већи број запослених по принципу привременог запослења, запослења на одређено време, ангажовања спољних сарадника или хонорарно запослених. Уговоре о запослењу потискују уговори о раду. Све је већи удео женске радне снаге у укупном броју радно способног становништва. Очигледне су последице диверсификације радне снаге. Стога, један од круцијалних задатака менаџера је да своје активности усклађује са расположивим људским потенцијалом.

У савременим тржишним условима, знање постаје доминантан ресурс организације. Способност људи да уче и примењују знање са којим располажу је незаменљив ресурс организације и њена трајна конкурентска способност. Кључне компетентности запослених се изграђују само кроз процес учења. Људски ресурси имају способност учења, те тиме њихов значај као трајног извора конкурентске предности долази још више до изражаја.

Обављајући разноврсне активности, којима трансформише инпуте у аутпуте, у оквиру специфичних пословних процеса, а на основу посебних способности, као језгра компетенције, организација креира конкурентску предност на тржишту. Извор конкурентске предности организације јесте њена способност да у неком од пословних процеса креира *додатну вредност за потрошача* коју остали конкуренти на тржишту нису способни да пруже. Предузеће стиче конкурентску предност на тржишту не зато *што има* нешто што друга предузећа немају већ зато *што уме и може* да уради нешто боље од других¹. Дакле, предузеће је боље од конкуренције зато што у неком од пословних процеса може да ствара већу вредност за потрошача и тиме остварује супериорније перформансе – већи квалитет, ниже трошкове, бољу услугу и сл. Способност предузећа да извршава пословне процесе на супериорнији начин од других, односно да развија кључне компетентности које други конкуренти немају, чини га конкурентним на тржишту. Језгро компетентности се изграђује тако што организација учи како да брже, боље, јефтиније обавља процесе, дизајнира, дистрибуира, продаје боље од других.

За повећање ефикасности људских ресурса предлаже се тзв. модел „CCCC“ (*competence* - компетентност, *commitment* -

¹ Петковић, М., Јанићијевић, Н., & Богићевић, Б. (2009), *Организација-Дизајн, Понашање, Људски ресурси, Промене*, ЦИД Економског факултета, Београд, стр. 141.

посвећеност, *congruence* - усклађеност и *cost effectiveness* – исплативост). Компетентност подразумева сагледавање потребних знања и вештина код запослених за послове које већ обављају или тек треба да обављају. Посвећеност подразумева утврђивање у којој мери су запослени посвећени послу који обављају. Неусклађеност одражава одсуство сарадње, усклађености појединачних циљева и циљева организације, незадовољство, конфликте у организацији. Исплативост подразумева да су трошкови за људске ресурсе (зараде, погодности, обука итд.) исти или нижи од конкуренције².

2. АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Управљање људским ресурсима је сложен менаџерски посао који обухвата сет активности са циљем да се повећа њихова ефикасност имајући у виду циљеве организације. Ове активности морају бити у складу са стратегијом организације и треба да допринесу њеном пословном успеху. Према *Byars-и & Rue-и*³, домени деловања управљања људским ресурсима су: побољшање радних услова, задовољства запослених, унапређење стручне оспособљености запослених, прихватање промена. Ови аутори у основне активности убрајају следеће:

- *Дизајнирање делокруга рада* (дефинисање радних задатака).
- *Организациони развој* (обезбеђење повољне климе у циљу олакшања пословања и увођења промена).
- *Планирање кадрова* (дефинисање потреба за кадровима).
- *Односи са синдикатом* (стварање услова за синдикалну активност).
- *Регрутација и селекција* (усаглашавање способности и индивидуалних карактеристика појединаца са природом посла).
- *Систем плаћања* (увођење објективног система плаћања).
- *Информационе активности* (формирање јединствене базе података о запосленима).
- *Помоћ запосленима* (решавање личних и организационих проблема).
- *Обука и развој* (идентификација стручне оспособљености и планирање процеса обуке).

² Stoner, J. R., Freeman, E., & Gilbert, D. R.(1997), *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 368.

³ Byars, L.L., & Rue, L. W. (1997), *Human Resource Management*, Irwin McGraw Hill, Boston, p. 6.

Генерално, основне активности везане за менаџмент људских ресурса, својствене готово свим организацијама, су:

- *Анализа радних места* (обухвата опис посла, формирање плата, образовање уз рад и сл.).
- *Планирање* (предвиђање потребне радне снаге).
- *Регрутовање* (сагледавање могућности и извора регрутовања потребног особља).
- *Селекција* (одабир најбољих кандидата).
- *Социјализација запослених* (интегрисање селектованих појединаца у организацију).
- *Награђивање* (развијање адекватног система награђивања).
- *Развој запослених* (развој политике каријере).
- *Осигурање (заштита) запослених*.
- *Мотивација за рад*.
- *Оцењивање успешности*.
- *Откривање руководних потенцијала*.
- *Отпуштање запослених и др.*

Свака од наведених активности има у формирању политике људских ресурса једнаку важност, али и своје посебно место, улогу и значај. У тексту који следи приказаћемо неке од активности менаџмента људских ресурса.

2.1. ПЛАНИРАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

У типичном процесу запошљавања полази се од *планирања* људских ресурса. То је процес у којем се, полазећи од антиципираних промена у интерном и екстерном окружењу, предвиђа потребан људски потенцијал за остваривање плана предузећа и дефинишу кораци за задовољење тих потреба, а на основу и у складу са пословном и развојном стратегијом. Питања на која треба дати одговор су бројна, и то:⁴ Који се послови морају обавити да би се остварили циљеви? Која су знања, вештине и способности потребни за дато радно место? Колико је људи потребно ангажовати итд. Сем ових, важно питање је предвиђање понуде и тражње за људским ресурсима, као и трендова који се у будућности могу очекивати. Овде се мисли на последице реструктурирања великих фирми, добровољан одлазак радника уз отпремнину и сл. Планирање потреба за људским ресурсима има своје исходиште у анализи посла, организационој структури,

⁴ Wren, D.A., & Voich, D.V. (1994), *Menadžment (proces, struktura i ponašanje)*, Grmeč i Privredni pregled, Beograd, str. 280.

стратегијама предузећа. Код планирања броја и структуре извршилаца треба узети у обзир старосну структуру и законски престанак радног односа, као и доминантне стратегије предузећа.

2.2. АНАЛИЗА ПОСЛА

Анализа посла је процес прикупљања релевантних информација о пословима и специфицирања знања, способности, вештина и других захтева неопходних за обављање конкретног посла. Анализа посла обухвата опис и спецификацију посла. Што значи да се анализом посла обухватају подаци који се односе на сврху радног места, задатке и активности које треба обавити, услове под којима се они обављају, знање, вештине, способности и друге личне карактеристике потребне за обављање конкретног посла. Опис посла и спецификација посла који се захтевају од кандидата за одређено радно место обезбеђују да процес проналажења и задржавања кандидата буде успешан⁵.

Без одређивања специфичних знања, вештина, способности и карактеристика које запослени треба да поседују, не може се приступити регрутовању.

2.3. РЕГРУТОВАЊЕ

Након претходне активности следи *регрутовање* потенцијалних кандидата. „Регрутовање је процес у којем организација исказује своје потребе, у погледу броја и структуре извршилаца, с једне стране, а заинтересовани кандидати исказују своју жељу да раде у одређеној организацији“⁶. Дакле, реч је о двосмерном процесу у којем обе стране траба да буду задовољне. Циљ регрутовања је да се привуче што већи број квалитетних кандидата, тако да је после могуће извршити одговарајући избор. Привлачење кандидата може се обезбедити из два извора, и то: из самог предузећа (интерно регрутовање) и са тржишта рада и других агенција за регрутовање (екстерно регрутовање). Данас, у условима реструктурисања и редизајнирања организација, *интерно регрутовање* добија на значају. Према *Bartolu*, основни извори интерног регрутовања могу бити: базе података о способностима

⁵ Петковић, М., Јанићијевић, Н., & Богићевић, Б. (2009), *Организација*, ЦИД Економског факултета, Београд, стр. 454.

⁶ Петковић, М. (2008), *Организационо понашање са менаџментом људских ресурса*, Економски факултет, Београд, стр. 207.

запослених, план замене радника и план напредовања⁷. То значи да се овај вид регрутовања може користити за унапређивања запослених са нижих на виша радна места, као облик ротирања људи са једног на друго радно место и као облик интерног трансфера запослених између организационих делова предузећа. За пријем интерних кандидата основне технике су: огласна табла, евиденција људских потенцијала у предузећу, информације од познаника итд.

Прибављање кандидата путем интерног регрутовања има бројне предности, али и недостатке. На страни предности наводи се: прво, појединци регрутовани из предузећа боље познају предузеће и остале запослене; друго, могућност напредовања унутар самог предузећа подстиче лојалност запослених и обезбеђује њихову већу ангажованост, јер знају да су путеви напредовања јасни и да ће бити награђени за успешан рад унапређењем или премештањем на боље радно место. Треће, овај облик регрутовања је јефтинији. Као основни недостатак интерног регрутовања наводи се недостатак квалификованих кандидата, те тиме напредовање оних који немају потребне квалификације и стварање упражњених радних места. Сем тога, организације које се оријентишу на интерно запошљавање временом постају нефлексибилне, затворене за нове идеје и промене.

Екстерно регрутовање је процес тражења кандидата из спољних извора. То може бити регрутовање преко школа и факултета, сарадња са агенцијама за запошљавање, оглашавање у медијима. У новије време, оглашавање преко интернета све више добија на значају, јер је брже, јефтиније и обухвата већи број потенцијалних кандидата. За разлику од интерног регрутовања, екстерно регрутовање захтева веће трошкове оглашавања, додатне трошкове тренинга и социјализације. Сем тога и ризик је већи, будући да постоји могућност избора неодговарајућег кандидата. Међутим, уколико се направи добар избор кандидата, предности су вишеструке. Нови људи „освежавају крвоток“ организације, уносе нове перспективе, покрећу и подржавају промене. Запошљавање искусних кандидата може смањити трошкове обуке, отклања могућност упражњавања радних места, као последице одласка запослених са њих и сл. Нови људи чине организацију отворенијом, флексибилнијом и виталнијом.

⁷ Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1998), *Management*, McGraw-Hill, New York, p. 320.

2.4. СЕЛЕКЦИЈА

Након регрутовања следи *селекција*. Селекција је процес у којем се врши избор између кандидата који према утврђеним критеријумима највише одговарају потребама организације. Селекција подразумева оцењивање сваког кандидата према томе колико испуњава захтеване критеријуме. Поступак селекције је веома сложен и одговоран посао. Он се разликује од предузећа до предузећа, чак и између различитих организационих нивоа унутар предузећа. Процес селекције се састоји из више фаза: 1) попуна пријавног обрасца за посао; 2) први детаљни интервју; 3) тестови; 4) провера података из пријавног обрасца и приложених препорука; 5) аналитички интервју; 6) провера здравственог стања; 7) понуда посла⁸.

Процес селекције започиње прикупљањем података о кандидату. Уз образац за пријаву кандидат доставља свој CV и препоруке. *Образац за пријаву* треба да садржи релевантне податке о кандидату: стечено образовање, радно искуство, здравствено стање итд. Овај формулар представља основу за обављање интервјуа. *Интервју* обезбеђује непосредну комуникацију између кандидата и стручњака за људске ресурсе. У пракси он представља ефикасан облик обостраног информисања. Наиме, кандидати добијају информације о радном месту и условима који им се нуде, док оцењивачима добијене информације о кандидату представљају добру основу за валидну оцену кандидата. „Златно правило успешног интервјуа је искреност и отвореност“. Могуће је да за одређена радна места, већ после ове прве провере кандидата, менаџер понуди посао потенцијалном кандидату, односно да кандидат донесе своју одлуку о будућем запослењу. Уколико није могуће на основу интервјуа проценити кандидата користи се тестирање. *Тестом* се могу добити поуздане информације о потенцијалном кандидату. У процесу селекције могу се користити следећи тестови: тестови способности, тестови личности, тестови постигнућа, тестови способности за обуку, тестови посебних способности, медицински, физички и полиграфски тестови⁹. Провера података које је приложио кандидат има за циљ да утврди истинитост истих. Може се вршити писменим путем, телефоном, непосредном комуникацијом и сл. На основу резултата тестова и утисака током интервјуа, менаџери доносе

⁸ Stoner, J. R., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1997), *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 356.

⁹ Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 199.

одлуку о избору кандидата и понуду за заснивање радног односа. На кандидату је да одлучи да ли понуђено радно место и прописани услови задовољавају његове потребе и циљеве.

Уз набројане методе и технике селекције, у аглосаксонском свету се користи новија метода селекције „*Assessment Center*“. Ова метода подразумева да квалификована група стручњака користи неколико метода и техника на истом месту. Као додатне методе селекције за интерне кандидате најчешће се користе *оцене успешности и оцене колега*¹⁰.

Избором кандидата процес запошљавања није завршен. Новоизабране кандидате треба укључити у живот организације, упознати са организацијом, организационом културом, кодексом понашања, очекивањима на послу итд. Све се то обавља кроз процес *социјализације новозапослених*.

2.5. ОБУКА И РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ

Обука и развој запослених, такође, представља важну активност људских ресурса. Без обзира на то колико су претходне активности добро урађене, неопходна је обука за увођење у посао и континуирано образовање и усавршавање запослених. Савремене организације велика средства улажу у обуку и развој запослених. Многа од њих имају формални програм увођења у посао.

Између обуке и развоја запослених потребно је правити разлику. Обука подразумева промене у специфичним знањима, способностима, вештинама, ставовима или понашању. Циљ обуке је побољшање перформанси запослених на постојећем радном месту, у кратком временском периоду. За разлику од обуке, развој запослених се односи на напоре усмерене ка будућности, и не мора бити ни у каквој вези са постојећим радним местом. Циљ развоја је адекватна припрема за ново радно место и унапређење. Ефикасност обуке и развоја запослених претпоставља, најпре, идентификовање потреба за обуком и развојем, а затим, избор одговарајућих програма.

Програм обуке се може изводити на више начина. Према месту где се тренинг одржава, разликују се три врсте тренинга, и то: а) *на радном месту*: инструктажа од стране експерта, полагање стручних испита, ротирање послова и сл; б) *у организацији ван радног места*: писани материјали, видеотраке; в) *изван предузећа*: курсеви, симулације, и сл. Овим програмом треба поћи од потреба

¹⁰ Више о томе: Стефановић, В., & Мицић, Р. (1998), „*Стратегија предузећа и развој људских потенцијала*“, Стратегијски менаџмент, бр. 3, Суботица, стр. 37-42.

предузећа и појединаца, јасно дефинисати проблеме које треба решити, методе које треба користити и начина на који ће се обука оцењивати ¹¹.

Основни циљеви управљања развојем људских ресурса су остварење дугорочног успеха предузећа, обезбеђење адекватне замене, креирање ефикасног тима. Управљање развојем је потребно због велике флукуације руководиоца, недостатка квалитетних менаџера, и све веће афирмације и значаја континуираног образовања и развоја.

2.6. ОЦЕНА ПЕРФОРМАНСИ

Оцена перформанси је веома сложен, одговоран и деликатан посао у организацији. Ово стога што од оцене индивидуалних учинака зависи положај радника у организацији, његово напредовање у каријери, зарада и др. Можемо рећи да је ова активност менаџмента људских ресурса повезана са свим осталим активностима. Она је у функцији система зарада и награђивања, оцене квалитета обуке, усавршавања у послу и развоју каријере, оцењивања потенцијала радника за напредовање, мотивације запослених и сл.

Од значаја је да у организацијама постоји добро дизајниран и на стандардима заснован систем оцењивања перформанси. Без добро постављених стандарда не може се вршити упоређивање остварених учинака са прописаним, и не могу се предузети корективне акције.

Оценом перформанси се врши формално вредновање остварених резултата појединца, дају повратне информације запосленима и доноси одлука о томе да ли треба и како побољшати учинке. Формално оцењивање се врши званично у формално утврђеним роковима. На основу такве оцене, менаџер доноси одлуку о томе да ли поред плате треба дати повишицу, наградити радника или га послати на обуку, ниже радно место и сл. Неформално оцењивање радника од стране менаџера је од вишеструког значаја. Овакав вид оцењивања пружа повратне информације радницима о квалитету њиховог рада, подстиче мотивисаност радника и омогућава кориговање понашања запослених.

За оцењивање остварених учинака могу се користити различите методе, и то:

¹¹ Donnelly, J.H., Gibson, J.L., & Ivancevich, J.M. (1992), *Fundamentals of Management*, Irwin, Boston, p. 469.

а) *Упитници (скеле)* најчешћа су метода оцењивања перформанси. Најбоље је када се оцењивачу у упитнику понуди скала од 1 до 5, или од 1 до 10. Посебне се скеле формирају за раднике, посебне за руководиоце. За оба поступка потребна су најмање два оцењивача који ће редом оцењивати један по један индикатор и на крају израчунати просечну оцену.

б) *Упоредивање у паровима* се ради само за мањи број обележја, често као додатак основним скалама. Руководиоци оцењују корисност радника за предузеће у одређеном тренутку, и то тако што именују бољег у сваком пару.

в) *Рангирање* захтева да се радници у групи разврставају од најбољег до најслабијег.

г) *Критични су инциденти* кратке анегдоте о неким понашањима радника, који су изразито добри или лоши, забележене од стране руководиоца. У фокусу је понашање, а не особине радника. Евиденцију треба водити дуже време, јер се тек онда може вршити корисно упоређивање. Што се више метода и техника води у комбинацији, то ће се добити сигурније процене и оцене.

2.7. НАГРАЂИВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Награђивање запослених представља најкомплекснију активност менаџмента. Односи се на све запослене, саставни је део структуре укупних трошкова и један од главних инструмената у обликовању понашања запослених. Систем награђивања обухвата материјалне и нематеријалне награде. Материјалне награде су обухваћене системом зарада, а нематеријалне се односе на статус, напредовање у каријери, изазовност посла и сл. Добрим системом награђивања се усклађују индивидуални интереси запослених са циљевима организације.

Најзначајнији и најкомплекснији део система награђивања је систем зарада. Систем зарада чине директни и индиректни део. Директни део зараде обухвата основну плату, као фиксни део који запослени прима по основу посла који обавља, и варијабилни део који зависи од учинка. Индиректне зараде су под утицајем законске регулативе и обухватају бенефиције (здравствено, социјално осигурање, разна плаћена одсуства) и погодности (бесплатна исхрана, рекреација, разне погодности везане за статус и статусна обележја)¹².

¹² Богићевић, Б. (2001), „Зараде на основу перформанси“, Пословна политика, бр. 4, Београд, стр. 54.

Задатак менаџера за људске ресурсе је да изгради такав систем награђивања који ће повољно утицати на организациону климу, међуљудске односе, бити базиран на принципима правичности. Такав систем награђивања је добар мотиватор и подстрекач за остварење већих индивидуалних и организационих перформанси.

ЗАКЉУЧАК

Људски ресурси представљају камен темељац дугорочног успеха организације и трајни извор њене конкурентске предности. Знање, вештине, способности, креативност запослених и њихова отвореност за перманентно образовање су од изузетне важности за пословни успех. Кључ успеха је у инспирисању људи да повећају свој учинак, да стичу и примењују нова знања у циљу унапређења пословних резултата. Знање данас постаје основни ресурс и једини прави извор конкурентске предности. У савременим тржишним условима, стварање супериорне предности, у односу на друге конкуренте, могуће је само кроз процес учења и стицања новог знања. Моћ учења и стварања знања имају једино људски ресурси. Дакле, људи су јединствен, незаменљив ресурс сваке организације, који се не може лако имитирати од стране конкуренције, те може бити трајан извор конкурентске предности. Конкурентност и виталност савремене организације зависи од њене способности да ствара и задржава овај вредан и јединствен ресурс.

У савременим условима пословања, конкурентску предност на тржишту оствариће организације које располажу квалификованом, добро обученом и мотивисаном радном снагом, а не оне које располажу јефтином радном снагом, поседују капитал, технологију или сировине. Квалификовани и мотивисани људи су круцијални фактор успеха савремене организације.

Основне активности управљања људским ресурсима, које се углавном не могу заобићи ни у једној организацији, су: планирање људских ресурса, регрутовање, селекција, обука и развој запослених, оцена перформанси и награђивање запослених. Ове активности морају бити у функцији пословне и развојне стратегије, јер су интегрални део стратегије предузећа. Остварење пословног успеха захтева ефикасно управљање овим активностима. Наиме, активности менаџмента људских ресурса су основни инструменти у рукама менаџера којима он може утицати на перформансе организације. Задатак менаџера је да кроз ове активности омогући стицање нових знања и вештина, створи повољну радну атмосферу, адекватан

систем награђивања, мотивише раднике, повећа њихово задовољство послом, смањи изостанке са посла и др. Другим речима, повећа њихову ефикасност имајући у виду циљеве организације.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bartol, K. M., and D. C. Martin, (1998), *Management*, McGraw-Hill, New York.
2. Богићевић, Б., (2001), *Зараде на основу перформанси*, Пословна политика, бр. 4, Београд.
3. Byars, L. L., and L. W. Rue, (1997), *Human Resource Management*, Irwin McGraw Hill, Boston.
4. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., and J. M. Ivancevich, (1992), *Fundamentals of Management*, Irwin, Boston.
5. Петковић, М., Јанићијевић, Н., и Б. Богићевић, (2009), *Организација-Дизајн, Понашање, Људски ресурси, Промене*, ЦИД Економског факултета, Београд.
6. Петковић, М., (2008), *Организационо понашање са менаџментом људских ресурса*, Економски факултет, Београд.
7. Стефановић, В., и Р. Мицић, (1998), *Стратегија предузећа и развита људских потенцијала*, Стратегијски менаџмент, бр.3, Суботица.
8. Stoner, J. R., Freeman, E., and D. R. Gilbert, (1997), *Менаџмент*, Желнид, Београд.
9. Torrington, D., Hall, L., and S. Taylor, (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд.
10. Wren, D. A., & Voich, D.V. (1994), *Менаџмент (процес, структура и понашање)*, Грмеч и Привредни преглед, Београд.