

ТМГ. XXXVII	Бр. 1	Стр. 203-221	Ниш	јануар - март	2013.
-------------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 658.310.8 + 339.137.2 (497.11)

Прегледни рад

Примљено: 26.11.2013.

Ревидирана верзија: 03.12.2012.

Одобрено за штампу: 21.03.2013.

Ана С. Трбовић
Бранка Драшковић
Универзитет Сингидунум
Факултет за економију,
финансије и администрацију
Београд
Данијела Лалић
Универзитет у Новом Саду
Факултет техничких наука
Нови Сад

ПРАВЦИ ПРОМЕНЕ КАДРОВСКЕ ПОЛИТИКЕ ПРЕДУЗЕЋА КАО ВИД ЈАЧАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ У КОНТЕКСТУ СВЕТСКЕ ЕКОНОМСКЕ КРИЗЕ*

Апстракт

Овај рад истражује неопходност за новим приступом у управљању кадровима заснованим на компетенцијама као најзначајнијој основи одговора на захтевно окружење након светске економске кризе, усредсређујући се на стање у Србији. Аутори проучавају извештаје Светског економског форума од почетка кризе до данас, указујући на смањење конкурентности у кључним областима конкурентности људских ресурса које је допринело општем паду конкурентности Србије. Посебна пажња се придаје образовању као чиниоцу конкурентности, као и променама у оквиру руковођења предузећем. Представљен је појам и значај кадровске политике која се заснива на компетенцијама, закључујући рад са поукама мера политике Европске уније које компетенције стављају у средиште реформе образовања са циљем јачања конкурентности и одговарајућим препорукама за Србију и српска предузећа.

Кључне речи: конкурентност, управљање кадровима, образовање, Србија, светска економска криза

atrbovic@fefa.edu.rs

* Овај рад је део истраживачког пројекта Унапређење конкурентности Србије у процесу приступања Европској унији, број 47028, за период 2011-2014. године који подржава Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

CHANGING HR POLICIES AS A MEANS OF ENHANCING COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC CRISIS

Abstract

This paper explores the necessity for a new human resource management approach based on competencies as the key foundation in response to exigencies of the global economic crisis, with a focus on Serbia. The World Economic Forum reports from the onset of the crisis up to today are analyzed to demonstrate a decline in the key areas of human resource competitiveness, which contributed to an overall decline in the competitiveness of Serbia. Special attention is given to education, as a factor of competitiveness, and to changes in corporate management. The paper explains the concept and significance of competence-based HR policies, concluding with: the lessons learned from the European Union policies that center education reform on competence-based approaches aimed at enhancing competitiveness; and with relevant recommendations for Serbia and Serbian companies.

Key Words: Competitiveness, Human Resource Management, Education, Serbia, Global Economic Crisis

У јеку Светске економске кризе управљање кадровима постало је кључна полуга јачања конкурентности предузећа и то са двоструким циљем: смањивања трошкова и подстицања иновација и продуктивности. Овај рад пружа кратак преглед конкурентности Србије повезујући области високог образовања, ефикасности тржишта рада и иновација, а потом се усредсређује на реакције предузећа и потребе за новим компетенцијама запослених које имају за исход и промене у начину управљања кадровима.

МЕЂУНАРОДНА КОНКУРЕНТНОСТ СРБИЈЕ У ОБЛАСТИ ТРЖИШТА РАДА

Индекс глобалне конкурентности Светског економског форума за 2012/13 годину, Србију ставља на 95. место у свету од 144 посматране земље. У поређењу са претходном годином Република Србија је на истом месту, са непромењеном оценом од 3.9 на скали 1-7 и незнатно унапређеном просечном оценом у односу на извештај од пре две године када је оцена била 3.8. Ови подаци указују на недовољну посвећеност реформама са циљем унапређења пословне климе и других чиниоца конкурентности. Посебно забрињава што пада конкурентност Србије када су у питању оцене „високог образовања и обуке”, „ефикасности радне снаге”, „пословне софистикације” и „иновација”, што је изражено и негативном променом у позицији у односу на друге

земље, као и у индексу који сажима објективне критеријуме и мишљења пословних људи, што је представљено у табели бр.1:

Табела 1. Стубови конкурентности

Table 1. The pillars of competitiveness

Индекс глобалне конкурентности (GCI)	2008/09 позиција	2009/10 позиција	2010/11 позиција	2011/12 позиција	Промена у позицији 2008/2012	Промена у индексу 2008/2012
Основни захтеви	88	97	88	95	-7	0
Први стуб: Институције	108	110	121	130	-28	-0.2
Други стуб: Инфраструктура	102	107	84	77	+25	+1.1
Трећи стуб: Макроекономска стабилност	86	111	91	115	-29	-0.8
Четврти стуб: Здравство и основно образовање	46	46	52	66	-20	-0.1
Фактори ефикасности	78	86	90	88	-10	0
Пети стуб: Високо образовање и обука	70	76	81	85	-15	+0.1
Шести стуб: Ефикасност тржишта роба	115	112	132	136	-21	-0.1
Седми стуб: Ефикасност тржишта рада	66	85	112	100	-34	-0.4
Осми стуб: Софистицираност финансијског тржишта	89	92	96	100	-11	-0.2
Девети стуб: Технолошка спремност	61	78	71	58	+3	+0.6
Десети стуб: Величина тржишта	65	67	70	67	-2	0
Фактори иновације и софистицираности	91	94	118	124	-33	-0.3
Једанаести стуб: Пословна софистицираност	100	102	130	132	-32	-0.4
Дванаести стуб: Иновације	70	80	97	111	-41	-0.3

Извор: Светски економски форум, извештаји од 2008. до 2012. године
(Source: World Economic Forum, reports from 2008 to 2012)

Област ефикасности тржишта рада седми је стуб општег индекса конкурентности према методологији Светског економског форума и чини 17 одсто укупне оцене конкурентности. Ови бодови се равноправно деле на оцену „флексибилности тржишта рада” (која обухвата сарадњу у односу послодаваца и запослених, флексибилност у одређивању зарада, праксе запошљавања и отпуштања, трошкове отпуштања, обим и утицај опорезивања) и „ефикасне употребе талента” (овде се оцењује однос зараде и продуктивности, ослањање на професионално управљањем предузећем, одлив мозгова и учешће жена у радној снази). Високо образовање и обука сматра се посебно важним чиниоцем конкурентности и оцењује се као посебан „стуб конкурентности” са једнаким учешћем у укупној оцени (индексу) као и стуб флексибилности тржишта рада.

У најновијем извештају, објављеном у новембру 2012. године, посебно је значајан пад оцене квалитета високог образовања, образовања из математике и природних наука, као и менаџмента, што забрињава јер указује на губитак конкурентности са последицама на средњи и дуги рок. Оквир радних односа и однос зарада и продуктивности стављају нас на дно конкурентности у свету, а изузетно висок одлив мозгова потврђује лошу пословну климу.

Табела 2. Стубови глобалног индекса конкурентности који се односе на Високо образовања и обуку, Ефикасност тржишта рада и Иновације

Table 2. The pillars of global competitiveness index relating to higher education and training, market efficiency and innovation

Индекс глобалне конкурентности (GCI)	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Пети стуб: Високо образовање и обука	70	76	74	85
Упис у средње школе	64	67	67	58
Упис на установе високог образовања	56	59	49	52
Квалитет образовног система	49	71	86	111
Квалитет образовања из математике и природних наука	31	43	48	60
Квалитет образовања из менаџмента	87	90	101	116
Интернет приступ у школама	79	83	87	92
Расположивост услуга истраживања и обуке	74	90	100	125
Обим обуке кадрова	121	120	130	138
Седми стуб: Ефикасност тржишта рада	66	85	102	88
Сарадња послодаваца и запослених	111	113	135	139
Флексибилност у одређивању зарада	47	63	70	41
Праксе запошљавања и отпуштања	32	48	80	98
Трошкови отпуштања	44	45	47	21
Однос зарада и продуктивности	93	66	91	106

Ослањање на професионално управљање предузећем	118	118	128	135
Одлив мозгова	131	132	136	141
Учешће жена у радној снази	3	67	59	77
Једанаести стуб: Пословна софистицираност	100	102	125	132
Број локалних добављача	91	87	86	110
Квалитет локалних добављача	109	103	107	113
Степен развоја кластера	104	117	122	133
Природа конкурентске предности	110	111	133	134
Опсег ланаца вредности	96	93	116	119
Надзор међународне дистрибуције	102	107	120	120
Софистицираност производног процеса	114	109	125	128
Обим маркетинга	99	105	122	129
Спремност да се пренесу овлашћења	94	101	127	139
Дванаести стуб: Иновативност	70	80	88	111
Капацитети за иновације	92	82	82	120
Квалитет научно-истраживачких установа	49	54	56	67
Потрошња предузећа на истраживање и развој	97	110	108	132
Истраживачка сарадња универзитета и привреде	62	81	71	99
Набавке производа напредне технологије за потребе Владе	92	86	98	115
Расположивост научника и инжењера	50	77	92	78
Примењивост патената	49	67	78	119

Извор: Светски економски форум, извештаји од 2008. до 2012. године (Source: World Economic Forum, reports from 2008 to 2012)

Са циљем јачања конкурентности, у Србији је више пута осниван Национални савет за конкурентност, а јануара 2010. године Влада Републике Србије (Влада Републике Србије - Министарство просвете, науке и технолошког развоја, 2012) усвојила је Мере за унапређење конкурентности, које су се односиле и на тржиште рада. Као један од основа за ове мере послужиле су препоруке водећих привредних удружења обједињене у предлогу реформи за владу основану 2008. године:

„Усклађивање образовних профила са садашњим и пројектованим потребама привреде, осавремењивање наставних програма, подстицање програма преквалификације и перманентног образовања одраслих и либерализација радног законодавства ради постицања боље равнотеже између заштите права радника и стварања оптималне пословне климе.

Важна карактеристика привредног развоја Србије је постојање великог броја незапослених у комбинацији са мањком радне снаге за значајан број профила које тржиште тражи. Важан узрок овог стања треба тражити у неусклађености образовног система са потребама привреде.

Радно законодавство је кључни елемент регулаторног оквира за привређивање. Оно би требало да омогући равнотежу између флексибилног оквира који погодује привреди и заштите легитимних интереса радника. Сувише крут законодавни оквир који је превасходно усмерен на заштиту права радника повећава цену радне снаге и у складу са тим смањује нова запошљавања и конкурентност националне привреде. Важеће радно законодавство намеће непотребне трошкове послодавцима, уређује одређена питања која би требало да буду препуштена тржишту и у одређеним областима није усклађено са најбољим међународним стандардима и праксом“ (Америчка привредна комора у Србији, Национална алијанса за локални економски развој, Савет страних инвеститора и Привредна комора Србије, 2008).

Горе наведене мере још увек су актуелне и чекају примену, у складу са представљеним међународним анализама конкурентности.

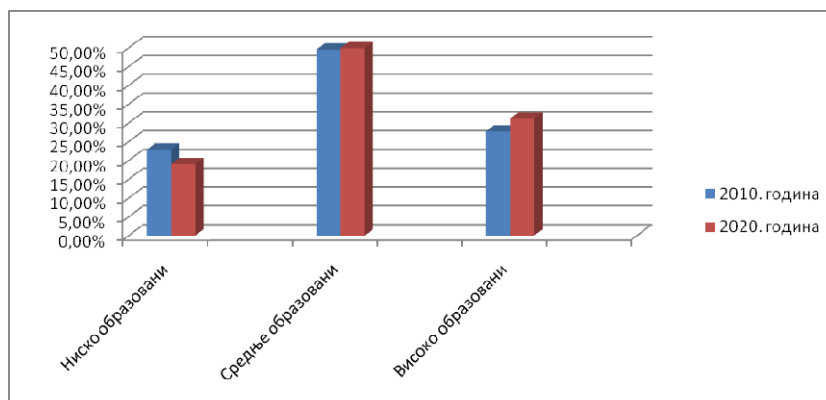
ПРОМЕНЕ У УПРАВЉАЊУ СРПСКИХ ПРЕДУЗЕЋА КАО ОДГОВОР НА ТРАНЗИЦИЈУ И СВЕТСКУ ФИНАНСИЈСКУ КРИЗУ

Србија у транзицији има предузећа са превазиђеном технологијом, урушену привреду, недовршен процес приватизације, и што је најбитније за ову анализу, застарела знања и компетенције запослених. Да би повећала своју конкурентску способност, предузећа би требало да се реструктурирају како би могла да се суоче са захтевима савременог пословања и како би постала продуктивнија и конкурентнија. То значи да је потребно посветити значајно већу пажњу развоју људског капитала што је важно како за организациони тако и за појединачни развој запослених, јер се њиме повећава продуктивност рада, мотивација код запослених, итд. Сем тога, неопходно је схватити да велика мултинационална предузећа, која представљају претњу организацијама на нашим просторима, поклањају велику пажњу управо људском капиталу и његовом развоју, имајући на уму да су људи, а не скупа технологија, њихов најзначајнији ресурс. Оно што данас у највећој мери даје конкурентску предност једном предузећу су управо људски ресурси, односно њихова знања и способности те начин на који се они користе. Колико се друштво у протеклом периоду углавном ослањало на експлоатацију природних ресурса и физичког рада људских ресурса, деценије пред нама ће показати да ће се оно темељити скоро искључиво на експлоатацији интелектуалних и креативних способности запослених.

Разлике између предузећа постоје управо због различитости људског капитала, односно људских ресурса, те начина на који се они организују и развијају. Богата предузећа не жале ни труда ни новца како би дошли до компетентних кадрова, жељних нових знања и искуства. Она мање богата приморана су да сама стварају своју интелектуалну основу, односно да сама образују своје ресурсе како би одржали своју конкурентност и задржали позицију на тржишту. Рад се све више интелектуализира, аутоматизује и компјутеризује. Потреба за физичким радом се постепено смањује и губи. У развијеним економијама послови за чије је обављање потребно мање вештина ће бити аутоматизовани или дислоцирани тамо где се могу обављати уз ниже трошкове кроз ангажовање јефтине радне снаге (Froy, Giguère & Hofe, 2009, стр. 24).

Одговарајуће образовање људских ресурса постаје императив модерног предузећа. Сталан и убрзан техничко-технолошки развој захтева непрестано прилагођавање и мењање процеса рада. Да би кадровски развој у неком предузећу могао пратити техничко-технолошки развој потребно је водити рачуна о сталном образовању свих запослених.

Тенденција изградње друштва заснованог на знању и постојећи захтеви послодаваца створиће велику потребу за високообразованим кадровима који располажу различитим вештинама и компетенцијама применљивим на радном месту. Истраживања и пројекције (CEDEFOP, 2009, стр. 62) који су спроведени на нивоу Европске уније указују на следећу структуру кадрова (у укупној структури запослених) до 2020. године (видети графикон 1):



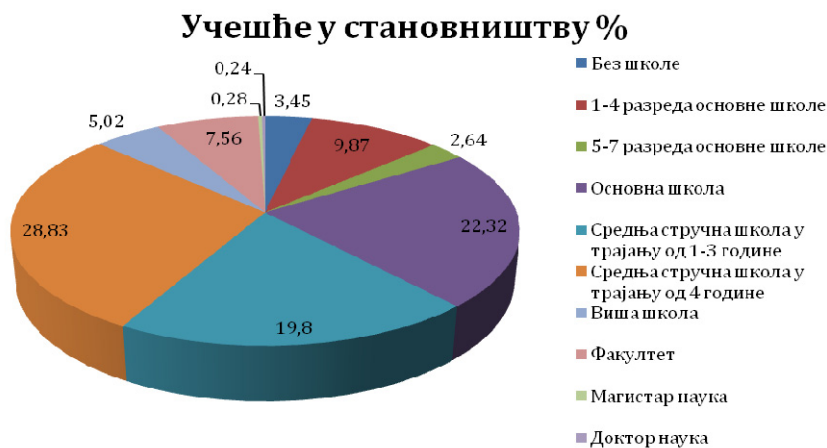
Извор: CEDEFOP, 2009

Графикон 1. Структура запослених у Европској унији у 2010. години и предвиђања за 2020. годину

Graph 1. EU labor force structure in 2010 and projections for 2020

Истраживања показују да се уз неопходне промене у образовном систему може очекивати побољшање квалификационе структуре запослених и то тако што ће се до 2020. године у великој мери смањити број нискоквалификованих радника, уз истовремено значајно повећање високообразованих радника (CEDEFOP, 2009). Резултати ових и других истраживања у сфери образовања кадрова указују и на значајне промене у компетенцијама будуће радне снаге, што условљава потребу додатног прилагођавања образовног система новим потребама тржишта рада, односно захтевима послодавца (Barth, Godemann, Rieckmann & Stoltenberg, 2007, стр. 421). Поред општих компетенција, образовни систем мора изграђивати и посебне компетенције које се непосредно односе на специфичности предузећа, посебне задатке и економске параметре. Показало се да послодавци све више траже продајне вештине, техничке вештине, менаџерске вештине, познавање страног језика, рад на рачунару, а да су им у нешто мањој мери важне остале вештине (TNS Medium Gallup, 2009, стр. 35).

Образовна структура становништва у Србији је неповољна. Упркос сталном побољшању, у последњих неколико деценија просечни образовни ниво становништва Србије је још увек низак и налази се испод нивоа земаља чланица Европске уније, као и одређеног броја земаља у региону. Сваки трећи грађанин Србије има завршену само основну школу док једна трећина младих у доби од 18 до 24 године прекине школовање које су започели (ETF – European Training Foundation, 2010, стр.7). Просек Европске уније је једна трећина становника старих од 31 до 34 године са високим образовањем, а у Србији тек сваки пети становник старости од 31 до 34 године има факултет.



Извор: Републички завод за статистику, 2011, стр.13.

Графикон 2. Образовна структура становништва Србије
Graph 2. Educational structure of Serbian population

Скоро 50% одраслог становништва се налази на основном образовном нивоу, што значи да не поседују вештине и компетенције које су им неопходне да би могли да нађу одговарајући посао. Резултати истраживања (TNS Medium Gallup, 2009, стр. 29) указују да 55% послодаваца има озбиљних проблема у проналажењу одговарајућих кадрова и да се мање од 20% послодаваца изјаснило да нема проблема у задовољавању кадровских потреба.

На самом почетку кризе, консултантска кућа Прајс водерхаус куперс (Price Waterhouse Coopers, 2010) испитала је директоре за људске кадрове у вези одговора на светску економску кризу (март 2009, на узорку од 22 водећа предузећа), закључивши да су сва предузећа спровела озбиљне промене у управљању људским ресурсима, углавном смањењем броја запослених, односно трошкова зарада, смањењем или замрзавањем висине зарада (42 одсто предузећа), али смањењем трошкова обуке и развоја кадрова (55 одсто предузећа), и озбиљним разматрањем било каквих нових запошљавања. Занимљиво је да је 10 одсто предузећа повећало бонусе као вид мотивације услед тежих услова пословања док је већина драстично смањила бонусе. У наредној години је истраживање проширено на 100 предузећа која послују у региону Западног Балкана. Том приликом су предузећа (72 одсто) изразила задовољство уштедама, али и пратећим порастом продуктивности запослених и поред забележеног пада мотивисаности запослених у 55 одсто предузећа. Предузећа су стога изјавила да планирају да повећају зараде, посебно варијабилни део за менаџере, што је и светски тренд (Price Waterhouse Coopers, 2010). Директори људских ресурса данас настоје да пронађу што више начина да подстакну запослене, а посебно менаџмент, да постигну што боље резултате у окружењу скраћених периода планирања, пооштрене конкуренције и повишеног стреса. Избор и нега кадрова постају значајнији, а као основ за јачање људских капитала и осмишљавање политике запошљавања и обуке све више се користи опис неопходних компетенција.

КОМПЕТЕНЦИЈЕ КАО ПРЕДУСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА САВРЕМЕНОМ ТРЖИШТУ

*Разумевање и значај компетенција као новог појма
у управљању људским ресурсима*

Најчешћи разлози због којих предузећа улазе у кризу је некомпетентно руководство, као и недостатак способности за примерену реакцију на промену. Компетенције се дефинишу као способности засноване на раду и резултатима рада који проистичу из знања, вештина и искуства. То су способности појединца да одређени посао или задатак обави на одговарајући начин, што поред неопходних

стручних знања и вештина подразумева и личне особине, способности и ставове. Под компетенцијама се подразумевају знање, вештине, ставови, мотиви, способности, стрпљење, флексибилност, самопоуздање и понашања која помажу појединцу како би успешно реализовао пословну улогу.

Уопштено посматрано, из овога произилазе два става тумачења опсега компетенција. Први став подразумева да компетенције обухватају знања или вештине. Други став компетенције тумачи као било коју особину која подржава учинак запослених. Оно што је заједничко за оба правца јесте да се компетенције утврђују за одређено радно место, а не за појединца. Оцена компетенција служи за утврђивање јаза између тренутног и жељеног стања и употребу добијених података у плану развоја запосленог (Cochran, 2009). Појам компетенција користи се у пословном речнику тек од половине деведесетих година прошлог века; међутим, сам појам први помињу Крег Лундберг (Lundberg, 1972) 1972. године у ауторском чланку „*Planning the Executive Development Program*” и Дејвид Меклиланд (McClelland, 1973) у „*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*”, који је и најзаслужнији за развој модела компетенција. Меклиланд је радио као консултант предузећа Мекбер (MCBer), где је био задужен за одређивање критичних компетенција. Наиме, његово искуство је показало да постојећи метод избора кадрова који је подразумевао тестирање знања није био довољно предвидив у смислу процене делотворности запосленог. При утврђивању истих он се усредредио на понашање, особине, које треба да дођу до изражаја на том послу са циљем добијања изванредних резултата, а не на чинилац из прошлости попут образовања или резултата на тестовима. Из тог је произашла прва дефиниција израза компетенција као

„Значајне особине појединца која је узрочно повезана са понашањем у складу са стандардима или супериорним понашањем на радном месту или у одређеној ситуацији“ (Fitz-enz, 2009).

Меклиланд је такође сугерисао да интелигенција може утицати на резултате запосленог, али да су личне особине попут самопоуздања и личне мотивације, оно што разликује успешног од неуспешног појединца (Dubois & Rothwell, 2004). Након Меклиландове дефиниције компетенција, иста је доживела низ измена и допуна других аутора који су се бавили и баве се овим питањима (Boyatzis, 1982; McLagan, 1989; Spencer & Spence, 1993; Flannery, Hofrichter, & Platten, 1996; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002; Dubois & Rothwell, 2004; Liles & Mustian, 2004; Pulakos, 2009).

Данас се под притиском тржишта и тежње за флексибилнијим и јефтинијим моделом, стварају различити модели компетенција. „Нови“ модели компетенција описују садашње и могуће будуће захтеве за одређеним вештинама. Модел развоја предузећа заснован на

компетенцијама заснива се на одређивању суштински значајних вештина и знања која непосредно доприносе реализацији организационих циљева и напретку предузећа. На основу резултата оцене која настаје употребом модела компетенција израђују се програми обуке и одговарајући систем мерења напретка развоја кадрова и општих циљева предузећа. Развој предузећа се према овом начину управљања може посматрати и као напор за стицање одређених компетенција запослених.

Поделом компетенција бавили су се многи аутори као што су Бајхам и Мојер (Byham & Mayer, 2005) и Плато (Plateau, 2010), али оне се у најширем смислу могу сврстати у две групе: а) опште компетенције – опште организационе компетенције потребне свим запосленима, при чему се потребни нивои компетенција разликују према радном месту; б) техничке компетенције – компетенције потребне за обављање посла на одређеним радним местима. У својој књизи „Компетенције на послу” (енг. *Competency at work*) (Spencer & Spence, 1993) сумирали су резултате двадесетогодишњег истраживања о компетенцијама користећи Меклиландов модел и направили поделу компетенција на:

- компетенције постигнућа и акције – усмерење ка резултатима, брига за ред, тачност и квалитет, иницијатива, трагање за информацијама;
- компетенције подршке и хуманих активности – међуљудско разумевање, усмереност на купца;
- компетенције утицаја на друге – утицај на друге, изградња односа, разумевање организације;
- управљачке компетенције – развој других запослених, усмеравање, тимски рад и сарадња, вођење тима;
- когнитивне компетенције – аналитичко размишљање, концептуално размишљање, техничка професионална стручност (знања у вези са послом);
- лична ефективност – самоконтрола, самопоуздање, флексибилност, посвећеност организацији, остале личне особине и компетенције.

Одређивање компетенција ради се на различите начине (Mansfeld, 2000), као што су: пленарни састанци или фокус групе са стручњацима из одређене области; интервјуи са надређеним лицима у вези са критичним ситуацијама на послу; општи спискови компетенција; шаблони за групу послова; анкете запослених на одређеним позицијама; посматрање и бележење начина рада запослених; интервјуисање стручњака из области рада предузећа; стручни системи анализе посла и др. Предузеће најчешће одреди између пет и дванаест компетенција које су повезане са стратешким циљевима и критичним факторима успеха предузећа. Иако предузећа врло често утвр-

де велики број потребних компетенција, треба имати у виду да то захтева оцену и обезбеђење повратне информације за велики број компетенција, што може одузети много времена. Систем који садржи велики број компетенција не сматра се посебно корисним и практичним. Иако је битан број компетенција, много је важније да оне компетенције које су изабране буду добро објашњене и да одражавају накритичније аспекте посла. Неке од метода оцена компетенција које се данас примењују су:

- Оцена у складу са описом посла

Као што је раније споменуто, већина компетенција одређује се у складу са захтевима посла који ће појединац обављати. Оцена подразумева поређење оствареног степена поседовања компетенција са оним који је утврђен као потребан за обављање конкретног посла.

- „360 степени”

Са оценом помоћу алата 360 степени добијају се информације из више различитих извора, ради добијања потпуне слике о запосленом како би се обезбедила квалитетна основа за даљи развој запосленог. Предузећа овај алат често сматрају и начином за јачање тимског рада. Овим алатом запосленог може да оцени било који појединац са којим има контакт. Број оцењивача зависи од врсте предузећа и потенцијалног утицаја саме позиције на којој се појединац налази, а од оцењивача се тражи да изврши оцену потребних компетенција.

- Самовредновање

Појединац се сам оцењује и ова оцена се користи као допуна оцени надређеног руководиоца. Иако може да се користи и као посебан метод, овај начин оцењивања често је део процеса „360 степени”.

Користи примене модела компетенција према различитим ауторима као што су Дјургин (Durgin, 2006) и Кокран (Cochran, 2009) су следеће: а) унапређење система управљања људским ресурсима; б) унапређење рада предузећа; в) проналажење и избор кандидата са вештинама које имају најуспешнији запослени у организацији; г) постављање доследне матрице за мерење и награђивање резултата запослених, засноване не само на томе шта раде већ и како раде; и д) утврђивање вештина које је потребно унапредити ради напредовања у каријери. Укратко, управљање компетенцијама омогућава: лакше управљање организационим променама, управљање стратешким циљевима, повећање продуктивности и смањење трошкова, унапређење операционалне ефективности, јачање процеса управљања људским ресурсима и остваривање бољих резултата.

Када се говори језиком развоја запослених, компетенције се посматрају као резултат. Компетенције се усредсређују на то шта се очекује од запосленог у радном окружењу и на развој способности да знања и вештине примени на нове ситуације и окружења. Стандарди засновани на компетенцијама представљају минималне захте-

ве у вези са компетенцијом коју запослени треба да поседује или развије. Да би развој био заснован на компетенцијама треба да буду испуњена два услова: напор треба бити усредсређен на развој оних компетенција које су у складу са стратешким циљевима предузећа и планови развоја треба да решавају и питања потреба запослених.

*Компетенције као основ за промене политика предузећа
у управљању кадровима у Европи*

Стратешки оквир за мере Европске уније са циљем унапређења конкурентности јесте Лисабонска стратегија, донета 2000. године, која је за област образовања додатно разрађена маја 2009. године „Стратешким оквиром за европску сарадњу у образовању и обуци” (ЕТ 2020). Европска унија има следеће циљеве у погледу тржишта рада:

- да се смањи постотак несвршених ученика са садашњих 15% на 10%
- да се повећа број студената са универзитетском дипломом на бар 40% (тренутно мање од трећине)
- да се стопа запослености повећа на бар 75%
- да се потрошња на истраживање и развој повећа на 3% бруто домаћег производа (тренутно је 2%, што је значајно мање у односу на САД и Јапан, а значајно више у односу на мање од 1% који улаже Србија).

Ради остварења ових циљева предузета је нова, свеобухватна иницијатива названа „Млади у покрету“, која настоји да унапреди рад и међународну привлачност високообразовних установа и повећа квалитет свих нивоа образовања и обуке у ЕУ и то: јачањем постојећих програма за размену студената, наставника и истраживача (као што су Еразмус, Еразмус Мундус, Темпус, Леонардо да Винчи и Марија Кири) и осавремењивањем универзитета уопште, даљим подстицањем предузетништва образовним системом и већим признавањем неформалног учења (Програм доживотног учења добио је већи буџет у последњем циклусу од 2007. до 2013. године.), као и осмишљавањем мера да се подстакне шегртство, стажирање и све врсте радне праксе за младе. ЕТ 2020 обухвата и „Копенхашки процес“ сарадње у струковном образовању и обуци, као и подршку „Болоњском процесу“ који стреми стварању Области европског високог образовања. Најзад, основан је Европски институт за иновације и технологију (ЕИТ) који представља пример интеграције образовања, истраживања и иновација који би требао да подстакне реформе других европских истраживачких института. У Србији постоји висок степен отпора у погледу сличних реформи и он ће морати да се превазиђе с обзиром на то да су сви ови процеси добровољни, а не део обавеза европских интеграција.

Из угла кадровске политике, посебно је значајно усмерење у високом образовању које је одредила ЕУ утврђујући кључне компетенције, које треба савладати и које су описане у Европском оквиру квалификација (енг. *European Qualifications Framework - EQF*):

1) опхођење на матерњем језику; 2) опхођење на страним језицима; 3) познавање математике и основних знања из наука и технологије; 4) познавање рада на рачунару; 5) знати како се учи; 6) друштвена и грађанска оспособљеност; 7) смисао за иницијативу и предузетништво; 8) свест о култури и културно изражавање.

Сматра се да основно образовање треба да развије ове кључне вештине и да током живота оне треба да се додатно унапређују и осавременују. ЕУ нагласак ставља и на ширење знања на маргиналне групе, односно повећање приступа знању за све грађане. Стратегија Европа 2020 предвидела је и посебну „Агенду за нове вештине и послове”. Ова агенда предвиђа већу флексибилност и истовремено сигурност тржишта рада (популарно названа флексибилност), подстицаје за људе и предузећа да улажу у обуке и стално унапређење вештина у складу са потребама тржишта, уз обезбеђивање добрих услова рада унапређењем прописа и смањењем административних оптерећења и пореских намета. Независна група стручњака је изабрана да предложи мере за реализацију агенде, садржане у извештају објављеном 2010. године „Нове вештине за нове послове”. Предложене мере се односе на: 1) подстицаје да се унапреде и боље употребе вештине запослених; 2) приближи свет образовања, обука и рада; 3) развије права комбинација вештина; 4) боље предвиђају потребе тржишта рада. Посебно се наглашава јачање улоге послодавца у унапређењу наставних планова и потреба за бољим повезивањем привреде и центара за развој каријере у образовним институцијама.

Европска унија има Центар за развој струковних обука (*CEDEFOP*) који се бави и предвиђањем потреба тржишта рада, а који је закључио да ће и поред светске економске кризе удео послова који захтевају високо образовање да се повећа за трећину, а оних који захтевају нискоквалификоване запослене да се смањи за 15%, те се предлаже значајно повећање улагања у развој нових вештина. Из анализе иницијатива Европске уније може се закључити да истоветне препоруке важе и за Србију.

Анкета о предузетништву у Европи (*ENSR Enterprise Survey, 2012*) и Извештај Европске комисије из 2003. године (*Commission, Competence Development in SMEs Observatory of European SMEs, No.1, 2003*), а који се баве проблематиком развоја компетенција у малим и средњим предузећима (МСП) у ЕУ, показују да око половине европских МСП истиче да развој компетенција представља кључни састојак њихове опште пословне стратегије. Према мишљењу и наших аналитичара два су основна разлога која су утицала на промене

ну садржаја и структуре послова – то су: а) стални развој и увођење нових технологија које траже више интелектуалне компетенције појединца него компетенције деловања; б) ширење нових организационих облика који постављају нове захтеве када је реч о флексибилности и квалитету пословне праксе (Питић, Шећибовић, & Максимовић, 2008). Бројни су разлози растућег интересовања предузећа за развој компетенција запослених, али овде ће бити поменуто само три:

- растућа интернационализација тржишта - Анкета о предузетништву у Европи из 2002. године (ENSR Enterprise Survey, 2012) показује да недостатак квалификованих кадрова представља значајно ограничење пословних перформанси европских МСП, као и да је у просеку 20% њих погођено овим проблемом;

- нове информационо-комуникационе технологије намећу захтев да појединци поседују и нове вештине које могу да се користе у савременим информационим токовима;

- општи демографски тренд који погађа Европу, и убрзано старење становништва радне доби, итд.

У већини МСП овлашћење за утврђивање јазу у квалификацијама налази се у рукама власника или генералног менаџера. Средишња улога власника/менаџера посебно је значајна за мала предузећа. У средњим предузећима одговорност за ову врсту задатака обично се дели унутар менаџерског тима (нарочито између генералног директора и директора за управљање људским ресурсима). Унапређење компетенција запослених није нешто што је карактеристично само за данашње време и економију знања. Овде се само истиче нужност учења као услова опстанка у економији знања, што у прошлости најчешће није био случај.

Савремени модели и методи развоја компетенција које треба да размотре и српска предузећа су следећи:

- 1) Модел свесних компетенција
- 2) Неформално учење
- 3) Учење током целог живота
- 4) Е-учење.

Једно од веома успешних предузећа, које успешно примењује сопствени модел компетенција, је Хјулит Пакард (*Hewlett-Packard*). У овом предузећу сматрају да је развој модела компетенција кључан фактор за будући успех, побољшање општих квалитета, снага и перформанси продаје, као и побољшање учинка људских ресурса. Њихов модел компетенција подразумева: захтеване улоге, кључне компетенције за успешно обављање посла и логичне мапе учења и напретка у каријери. Ове компетенције се проверавају појединачним интервјуима са стручњацима и предузетницима из одговарајуће области. Током интервјуа раде се накнадне анализе и провере. Програм подразумева скуп алата за учење, развој и планирање каријере, а са-

стоји се од специфичних компетенција, способности и анализе учења и могућности напретка у каријери.

Можемо да закључимо да околности које настају у окружењу Србије, посебно у Европској унији, јасно указују да је земљи потребан веома промишљен, организован и квалитетан развој система образовања јер је то један од кључних услова за развој Србије као друштву заснованом на знању способном да обезбеди добру запосленост становништва. Ове околности упозоравају да би, у супротном, Србија остала на европској периферији, слабо конкурентна, мало привлачна за улагање у секторе који стварају већу нову вредност, изложена даљем иселењу надарених и креативних људи и са утихнутим капацитетима за развој демократског и правичног друштва (Влада Републике Србије - Министарство просвете, науке и технолошког развоја, 2012, стр. 6). Под сталним притиском конкуренције и како би што ефикасније превазишли последице финансијске кризе кадровска политика предузећа мора бити усмерена на стално образовање запослених, које ће бити примењено у пракси и уграђено у нове производе и услуге. Недовољно улагање у људе за предузеће значи губљење удела у тржишту и смањење добити. Процењује се да успешна предузећа у свету годишње улажу око 5% добити на образовање запослених. Они су, такође, мишљења да је потребно потрошити од пет до десет посто радног времена сваког радника, у зависности од врсте посла и степена образовања, на њихово образовање. Сматра се да би високообразовани кадрови требало да проведу 10% радног времена проширујући своја знања како би остали на нивоу новодипломираних, а од 20% до 25% ако желе да задрже једнаку вредност за послодавца и друштво. За менаџере се процењује да треба да потроше 20% годишњег радног времена на образовање како би се спречило „застаревање” (Meggison, Franklin & Byrd, 1995, стр. 181).

Нови начини привређивања не подразумевају само потребу прилагођавања предузећа новонасталим условима него и потребу прилагођавања запослених. У поређењу са предузећима која се прилагођавају, запослени се прилагођавају захтевима радног места и условима на тржишту радне снаге. Једном стечена знања бледе. Стечене дипломе средњих школа и факултета данас представљају само добру основу за добијање посла и даље учење и усавршавање. Кадровска политика предузећа мора бити усмерена на пажљиву анализу запослених и пажљиво утврђивање која знања и вештине су потребне појединцима и у ком обиму. Такође је неопходно утврдити да ли постоји одговарајући степен мотивације, али и свести о потреби за сталним образовањем код запослених. Убрзан развој науке и технологије и све веће усложњавање начина привређивања указује на неопходност сталног образовања свих запослених, а посебно руководилаца, односно менаџера. Менаџери у успешним европским преду-

зећима утросе петину свог радног времена на лични развој и усавршавање са циљем одржавања и побољшавања знања и способности и јачање конкурентске моћи у односу на остале. Осигурати квалитетан менаџерски кадар је приоритет сваког предузећа, посебно у доби изражене финансијске кризе.

Један од узрока проблема покретања значајних организационих промена, који нас истовремено значајно спутава на путу ка Европској унији, лежи у чињеници да у нашим предузећима постоји велики број менаџера који не поседују одговарајуће компетенције и лидерске способности. Од руководиоца у савременим предузећима се засигурно очекује да поседују знања и вештине, и улажу велики напор ради постизања успешности предузећа којим управљају. Савремени менаџери морају имати далекосежну слику и циљ изласка из кризе и визију како да свој програм спроведу у дело користећи расположиве људске и техничке потенцијале. Самим тим, уместо администратора и координатора на чело савремених предузећа морају доћи образовани, компетентни и високомотивисани менаџери. Последње подразумева и вешто руковођење људским ресурсима, са осмишљеном политиком развоја кадрова на основу тражених компетенција. Ове реформе на микронивоу треба да буду подстакнуте побољшаним оквиром за пословање и квалитетнијим образовним системом који, као у случају смерница Европске уније, у средиште ставља компетенције и партнерски однос привреде и просвете.

ЛИТЕРАТУРА

- Америчка привредна комора у Србији, Национална алијанса за локални економски развој, Савет страних инвеститора и Привредна комора Србије . (2008). *Ка бољој клими за инвестирање и пословање у Србији*.
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8 (4), 416 – 430.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Byham, W. C., & Moyer, R. P. (2005). *Using competencies to build a successful organization*. Development Dimensions International (DDI).
- Влада Републике Србије, Министарство просвете, науке и технолошког развоја (2012). *Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године*. Београд.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency based human resource management*. Palo Alto: Davies Black Publishing.
- Durgin, T. (2006). *Implementing successful competency mode*. Human Capital institute.
- European Commission. (2003). *Competence Development in SMEs Observatory of European SMEs, No.1*.
- European Commission. (2003). Observatory of European SMEs. (2003). *Competence development in SMEs, 2003/1*. Brussels.
- European Commission. (2009). *Strategic Framework for European Cooperation in Education and Training*.

- ENSR Enterprise Survey. (2012). *Преглед предузетништва*. From http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/ensr_2002_tables/survey_tables_ensr_2002_freq_en.pdf.
- ETF – European Training Foundation. (2010). *Национални извештај за Србију*.
- Liles, R. T., & Mustian, R. D. (2004). Core competencies: A systems approach for training and development in Extension. *Association for International Agricultural and Extension Education 2004: Proceedings of the 20th Annual Conference*.
- Lundberg, C. C. (1972). Planning the Executive Development Program. *California Management Review*, Vol. 15 (Issue 1).
- Meggison, L. C., Franklin, G. M., & Byrd, M. J. (1995). *Human Resources Management*. Houston: TX, DAME „
- Mansfeld, R. (2000). Practical Questions for Building Competency Models. Sudbury, Massachusetts, USA: Leadership Communications Inc.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for „Intelligence". *American Psychologist*, 1-14.
- McLagan, P. (1989). *Models for HRD Practice*. Washington, D.C.: ASTD Press.
- Питић, Г., Шећибовић, Р., & Максимовић, И. (2008). Развој новог курикулума у високом образовању у Србији и формирање флексибилних профила за тржиште рада. *Милочерски форум 2008 „Транзиција и после у региону некадашње Југославије“*.
- Plateau system (2010). *Competency management: The compass for talent management*. Price Waterhouse Coopers. (2010). *HR Barometer; Final Cut*.
- Pulakos, E. (2009). *Performance management – a new approach for driving business results*. Chichester: Willey- Blackwell.
- Републички завод за статистику. (2011). *Анкета о радној снази*. Београд: Републички завод за статистику.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, Volume 41 (Issue 3), 309–324.
- Shirazi, A., & Mortazavi, S. (2009). Effective Management Performance, A Competency-Based Perspective. *International Review of Business Research Papers*, Vol.5, 1-10.
- Spencer, L. M., & Spence, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- TNS Medium Gallup. (2009). *Istraživanje lokalnih poslodavaca – Jugozapadna Srbija*. Београд.
- Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacom.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. A., & Platten, P. E. (1996). *Dynamic Compensation for Changing Organization: People, Performance, & Pay*. The Free Press.
- Froy, F., Giguère, S., & Hofe, A. (2009). *Designing Local Skills Strategies*. OECD.
- CEDEFOP. (2009). *Future skill supply in Europe - Medium – term forecast up to 2020:* . Luxembourg: Publications Office.
- Cochran, G. R. (2009). *Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization Dissertation*. Ohio State University Extension Competency Study.
- Council of the European Union. (2009). *Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training (‘ET 2020’)*.
- World Economic Forum, Global Competitiveness Reports, issues from 2008 to 2012.

Ana S. Trbović, Branka Drašković, Singidunum University, Faculty of Economics,
Finance and Administration, Belgrade
Danijela Lalić, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad

CHANGING HR POLICIES AS A MEANS OF ENHANCING COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC CRISIS

Summary

In the wake of the global economic crisis, human resource management became the essential leverage for strengthening companies' competitiveness with a two-fold aim: cost-cutting and stimulating innovations and productivity. This paper provides a brief overview of Serbia's competitiveness based on the World Economic Forum reports by means of a comparative analysis of results from the onset of the crisis to today with regard to human resource competitiveness cornerstones: higher education, efficiency of labor market, and innovation. The obtained results point to a decline in competitiveness in the key areas of human resource competitiveness, which contributed to the overall decline in the competitiveness of Serbia. Lower ranking in the quality of higher education, mathematics and science education, as well as education in management raises special concern, considering that the foundations of mid-term and long-term competitiveness may be jeopardized. Labor relations and the salary-productivity relationship has placed Serbia at the bottom for competitiveness in the world, while an extremely high brain drain confirms a poor climate for doing business.

The article pays special attention to explaining the concept and significance of HR competence-based policies. The authors note that the educational system, in addition to general competencies, needs to build specific competencies that directly target companies' specific needs, special tasks, and relevant economic factors. Market analyses in Serbia demonstrate that employers are increasingly looking for sales skills, technical skills, managerial skills, foreign language skills, and computer skills, whereas other skills are not equally important. Competencies and incentives have become crucial issues for HR managers, considering that cost-cutting measures introduced following the global crisis reduced the motivation of employees, although this has not yet affected productivity.

Finally, the paper concludes with European Union policy measures that center the education reform on competence-based approaches aimed at enhancing competitiveness. Relevant recommendations for Serbia and Serbian companies include the necessity for micro-level changes in HR policies coupled with a more dedicated macro-level approach to reforming the business climate and the educational system.