

# PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI: STUDIJA SLUČAJA NOVOPAZARSKIH PREDUZEĆA

Ernad Kahrović<sup>1\*</sup>, Enes Ćorović<sup>1</sup>, Alma Dobardžić<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Državni univerzitet u Novom Pazaru, Departman za ekonomske nauke

\* e-mail: ekahrovic@np.ac.rs

**Naučni rad**

UDC: 677+005.95/96

doi: 10.5937/tekstind2001036K

**Apstrakt:** Osnovni cilj ovog rada je da istraži stepen prihvatanja procesa upravljanja ljudskim resursima u tekstilnoj industriji. S obzirom na značaj ljudskih resursa i njihov mikroekonomski aspekt, u radu se polazi od determinanti tržišta rada, kao makroekonomske kategorije, odnosno mesta susreta poslodavaca i potencijalnih zaposlenih. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja poslovni proces planiranja, pronalaženja, usavršavanja i zadržavanja pravih ljudi koji čine bazu kvalifikovane radne snage. Empirijsko istraživanje je sprovedeno na uzorku od 10 uspešnih novopazarskih preduzeća u oblasti tekstilne industrije putem anketiranja vlasnika ili odgovornih menadžera, prikupljajući njihova mišljenja i poslovnu praksu. Rezultati istraživanja pokazuju da adekvatno upravljanje ljudskim resursima može uticati na smanjenje nezaposlenosti u tekstilnoj industriji. Dobijeni rezultati su vrlo korisni vlasnicima ili odgovornim menadžerima, jer oni naglašavaju potrebu za većom primenom svih aktivnosti u procesu upravljanja ljudskim resursima, počev od planiranja i regrutovanja, preko selekcije i obuke, do procene radnog učinka, nagrađivanja i fluktuacije.

**Ključne reči:** ljudski resursi, tekstilna industrija, menadžment.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS IN TEXTILE INDUSTRY: CASE STUDY OF THE CITY OF NOVI PAZAR

**Abstract:** The main objective of this paper is to investigate the degree of acceptance of the HRM process in the textile industry. Considering the importance of human resources and their microeconomic aspect, the paper starts from the determinants of the labor market, as a macroeconomic category, to be exact the place where workers and employees interact with each other. Human resources management is the business process of planning, recruitment, selection and retaining the right people who form the base of a skilled workforce. The empirical research was conducted on a sample of 10 successful companies from Novi Pazar in the textile industry through surveys of owners or responsible managers, gathering their opinions and business practices. The results of the study show that adequate human resource management have an impact on reducing unemployment in the textile industry. The results obtained are very useful to owners or responsible managers, as they emphasize the need for greater implementation of all activities in the HRM process, from planning and recruiting, through selection and training, to performance appraisal, remuneration and fluctuation.

**Keywords:** human resources, textile industry, management.

## 1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, koje karakterišu izrazite promene, globalna konkurencija, tehnološki trendovi, intenzivna regulacija, ekonomija znanja, preduzeća se moraju stalno prilagođavati i pronalaziti nove načine postizanja uspešnosti. Jedan od načina jeste stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Ona se danas ostvaruje preko radne snage, tj. ljudskih resursa, koji sa svojim znanjem, inovativnošću i sposobnošću predstavljaju najznačajniji resurs preduzeća. Način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujuć faktor konkurentske prednosti, ali i opstanka, rasta i razvoja preduzeća.

Izvor obezbeđivanja kvalifikovanih ljudskih resursa jeste tržište rada, kao mesto susreta poslodavaca i potencijalnih zaposlenih. U pogledu učešća na tržištu rada, svaki pojedinac može imati tri međusobno isključujuća statusa, odnosno može biti zaposlen, nezaposlen i neaktivan. Zaposleno lice jeste ono koje ima plaćeni posao i radi za poslodavca u zamenu za novčanu naknadu ili može biti samozaposlen ili učestvovati u porodičnom poslu bez direktne novčane naknade. Nezaposlene osobe su osobe koje nemaju posao, raspoložive su za posao i aktivno traže posao, dok neaktivan pojedinac nije zaposlen niti traži posao.

Ovaj rad je strukturiran na sledeći način. Posle uvodnog, u prvom delu je kratko objašnjena metodologija sprovedenog istraživanja. U drugom delu rada biće reči o stanju i trendovima na tržištu rada Republike Srbije, počev od 1990. do 2014. godine, kao i od 2014. godine do danas, ukazujući, pritom, na kontroverze vezane za pozitivne trendove na tržištu rada, ali i pitanje rešavanja problema strukturne nezaposlenosti. U trećem delu se govori o specifičnostima tržišta rada Novog Pazara, sa prikazom nezaposlenih lica tekstilne struke u gradu. U četvrtom delu rada se ukazuje na značaj intelektualnog kapitala i procesa upravljanja ljudskim resursima, počev od planiranja (analize i dizajna posla), privlačenja kvalifikovanih kandidata (regrutovanja i selekcije), preko usavršavanja (obuke i procene radnog učinka) i zadržavanja (nagrađivanja i prestanka radnog odnosa). I na kraju, u petom delu su dati rezultati sprovedenog istraživanja. Na kraju je iznet zaključak sa stavom da ljudski resursi obezbeđeni preko tržišta rada predstavljaju najvredniju imovinu savremenih preduzeća, sa kojom treba adekvatno upravljati.

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Empirijsko istraživanje je sprovedeno početkom 2020. godine u 10 uspešnijih novopazarskih preduzeća iz oblasti tekstilne industrije. Kao instrument istraživanja jeste korišćen upitnik koji je sačinjen od nekoliko celina koje pokrivaju sve aktivnosti upravljanja

ljudskim resursima, počev od planiranja kandidata, preko privlačenja i usavršavanja do zadržavanja kvalifikovanih kandidata. Takođe, upitnik sadrži interesantna pitanja koja se tiču ocene vlasnika/odgovornih menadžera po pitanju pretplaćenosti radne snage u odnosu na ostatak zemlje, potencijala da radna snaga postigne izvrsnost u proizvodnji, zatim procenta zaposlenih koji napusti firmu tokom godine, kao i pitanja koja se tiču trenutnog nedostatka radne snage i potencijalnog izmeštanja proizvodnje. Tvrdnje vlasnika su ocenjivane na petostepenoj Likertovoj skali: 1 – potpuno se slažem; 2 – slažem se; 3 – nemam mišljenje; 4 – ne slažem se; 5 – potpuno se ne slažem. U diskusiji istraživanja, radi pojednostavljenja interpretacije, ove ocene su sublimirane u tri grupe, i to: 1 i 2 – saglasan sam, 3 – nemam mišljenje, 4 – 5 nisam saglasan. Za obradu podataka korišćeni su Microsoft Excel 2010 i SPSS 25.0.

## 3. KRETANJE INDIKATORA I STRUKTURNI PROBLEMI TRŽIŠTA RADA REPUBLIKE SRBIJE U POSTKRIZNOM PERIODU 2010-2019

Osnovne karakteristike stanja i trendova na tržištu rada Republike Srbije, u izuzetno dugom periodu od 1990. godine pa sve do 2014. godine, manifestovale su se kroz permanentno pogoršanje glavnih indikatora, čak i u etapama povremenog privrednog rasta. Smanjivanje ukupne zaposlenosti i rast stope nezaposlenosti, imali su široku zastupljenost po svim strukturama, kako u osnovnim kontingentima radne snage prema starosnim i obrazovnim grupama i u povećanju dužine traženja posla, tako i u sva tri sektora privrede i skoro svim industrijskim granama. U domaćoj literaturi su, veoma argumentovano [1] objašnjeni neekonomski, a posebno, strukturni razlozi ovih negativnih kretanja tokom prve dekade tranzicionih procesa.

Od 2014. godine, tržište rada Republike Srbije pokazuje znake kontinuelnog oporavka, mereno ključnim indikatorima, koje prati Republički zavod za statistiku. Broj aktivnih lica, starijih od 15 godina, po Anketi o radnoj snazi, je sa 3.157 mil. u 2014. godini, povećan na 3.245 mil. u 2018. godini, dok je, u istom periodu, broj neaktivnih lica smanjen sa 3.352 mil. na 2.710 mil. Broj zaposlenih je porastao sa 2.544 mil. na 2.833 mil., dok je broj nezaposlenih smanjen sa 613. hilj. na 412. hilj. Beleži se kontinuelan pad stope nezaposlenosti sa 20,1%, na 13,3% [2]. Ovakvi pozitivni trendovi na tržištu rada, u naučnoj, stručnoj pa i široj javnosti zemlje, predmet su čestih preispitivanja, nedoumica, pa i sumnjičavosti. Kao posledica neznanja ili predubeđenja, neki pripadnici šire javnosti izražavaju nevericu u trend smanjenja nezaposlenosti koji

se uočava od 2013 – 2014. godine, ponekad čak ne razdvajajući neaktivnost od nezaposlenosti [3]. Kontraverze su, uglavnom, vezane za kretanje pojedinih makroekonomskih indikatora, ali i socio-demografske promene, čiji intenzitet nije bez uticaja na tržište rada. Najspornije relacije su vezane za elastičnost veze između privrednog rasta i rasta ukupne zaposlenosti, kretanje prihoda od poreza i doprinosa na zarade i odnos formalne i neformalne zaposlenosti.

Vođeni logikom znatno većeg pada zaposlenosti od smanjenja bruto domaćeg proizvoda u kriznim godinama, prigovori idu u pravcu očekivanja niskog rasta zaposlenosti u uslovima simboličnog rasta bruto domaćeg proizvoda u periodu 2014 – 2018. godine. Slično ovome, deo stručne javnosti ukazuje na pad prihoda od poreza i doprinosa u istom periodu, kao i na smanjivanje samozaposlenosti.

Koristeći teorijske i komparativne uvide, drugi autori ukazuju da su potpuno pogrešna očekivanja nekih domaćih makroekonomista da BDP i zaposlenost treba da se kreću usklađeno [4], posebno na kratak rok. Premda je tražnja za radom za platu važna na dugi rok, veza između privrednog rasta i rasta ukupne zaposlenosti daleko je od pravolinijske, pre svega zbog uticaja velikog broja autonomnih faktora na strani ponude i tražnje, koji se na veoma različite načine prelaju kroz kompleksno, u osnovi dualno tržište rada Srbije. S druge strane, realne erozije nekoliko važnih izvora neradnih dohodaka (penzije, socijalna davanja nezaposlenima) stanovništva na makroekonomskom nivou, ukazuju na potencijalne uzroke oporavka zaposlenosti na strani ponude rada [3].

Među socio-demografskim faktorima, koji su pomogli pad stope nezaposlenosti treba istaći, pad prirodnog priraštaja i starenje stanovništva zemlje, odliv stanovništva u inostranstvo i migracije ka velikim gradskim centrima. U ovom kontekstu, ne treba zaobići ni proširenje statističkog obuhvata zaposlenih u Anketi o radnoj snazi iz 2014. godine, usled čega je ukupan broj zaposlenih u 2014. godini, u odnosu na prethodnu godinu porastao za 234 hiljade lica.

U ekonomskoj literaturi u zemlji, bez značajnijih istraživačkih doprinosa je razmatranje strukturnih problema tržišta rada, kao i dugogodišnje prisustvo strukturne nezaposlenosti. Evropska unija, kao dominantni investitor u Srbiji, još uvek se oporavlja od posledica ekonomske krize. Sa niskom prosečnom stopom privrednog rasta, evidentno ima nerešene sopstvene unutrašnje strukturne probleme. S druge strane, u Srbiji je evidentan pad kvaliteta obrazovnog sistema Srbije koji, u srednjoškolskom i visokoškolskom delu, produkuje visok nivo strukturne nezaposlenosti, sa obiljem kadra koji ne može da

nađe zaposlenje sa posedovanim kvalifikacijama. Uz značajan odliv visokoobrazovanih mladih ljudi i iskusnih zanatskih radnika u inostranstvo, pitanje je da li se na kratak i srednji rok može računati na znanje kao ključni faktor razvoja Srbije [5]. Bliža realnosti je strategija oporavka devastiranih industrijskih grana, uz postepeno podizanje njihovog tehnološkog nivoa i povećanje njihove međunarodne konkurentnosti. Rešavanje problema strukturne nezaposlenosti, kroz obiman program prekvalifikacija i uz obaveznost tog procesa, jedan je od načina istovremenog rešavanja dva krupna problema koji kočice privredni rast zemlje. Smanjenje budžetskih sredstava, koji se kroz socijalna davanja, usmeravaju ka dugogodišnjim džepovima radne snage sa srednjoškolskim obrazovanjem, stvorio bi se neophodan finansijski prostor za start-up podršku mladim obrazovanim kadrovima. Pored toga, prekvalifikacijama u zanatska zanimanja, umanjio bi se evidentan nedostatak radne snage u industriji i građevinarstvu. S druge strane, podizanje nivoa industrijske proizvodnje, u industrijskim granama srednjeg tehnološkog nivoa, sa ravnomernijim razmeštajem industrije [6] i usmerenjem lokacije stranih direktnih investicija, drugi je mogući pravac industrijskog razvoja. Sa privrednim oporavkom, povećanje relativnog uдела izdataka za nauku i visoko obrazovanje, uz stvaranje čvrste veze tržišta rada i obrazovnog sistema, treći je, dugoročni preduslov za razvoj industrijskih grana zasnovanih na znanju i inovacijama.

#### 4. SPECIFIČNOSTI TRŽIŠTA RADA GRADA NOVOG PAZARA

Novi Pazar tradicionalno beleži najveće stope nezaposlenosti u Raškoj oblasti, čiji je sastavni deo. Jedina opština ovog okruga koja ima veći broj nezaposlenih na hiljadu stanovnika jeste Tutin, koji prema poslednjim izveštajima Republičkog zavoda za statistiku ima 252 nezaposlena na hiljadu stanovnika, dok je u opštini Novi Pazar ta cifra nešto manja i iznosi 178. U okviru ukupnog broja nezaposlenih, još uvek je veliki procenat onih koji prvi put traže zaposlenje - čak 52,2%, kao i veliki broj stanovnika bez ikakvih kvalifikacija - 45,1%. Trenutna situacija je nešto bolja nego, recimo, 2010. godine, kada su ove dve kategorije činile 67,2%, odnosno 53,1% nezaposlenog stanovništva, sukcesivno, a ukupno učešće nezaposlenih iznosilo 209 lica na 1000 stanovnika [2]. Iako stopa nezaposlenosti u Novom Pazaru prelazi 50 procenata, vlasnicima pogona za izradu tekstilnih proizvoda nedostaje oko hiljadu radnika. Na početku 2020. godine, prema evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje, u Novom Pazaru preko 20700 lica čeka zaposlenje, od kojih nešto preko dve hiljade čine radnici tekstilne struke, različitih stepena stručne sprema (Tabela 1):

**Tabela 1:** Nezaposlena lica tekstilne struke u Novom Pazaru, po stepenu stručne spreme i godinama starosti

Januar 2020. godine 15-24		Godine starosti					
		25-34	35-44	45-54	55-64	65+	
I stepen stručne spreme	-	-	-	-	-	-	-
II stepen stručne spreme	189	2	9	25	68	85	-
III stepen stručne spreme	1169	12	185	404	474	94	-
IV stepen stručne spreme	743	188	284	67	155	49	-
V stepen stručne spreme	3	1	-	-	-	2	-
VI stepen stručne spreme	4	-	1	-	3	-	-
VII stepen stručne spreme	7	-	3	3	1	-	-
<b>ukupno</b>	<b>2115</b>	<b>203</b>	<b>482</b>	<b>499</b>	<b>701</b>	<b>230</b>	
Decembar 2010. godine 15-24		Godine starosti					
		25-34	35-44	45-54	55-64	65+	
I stepen stručne spreme	1	-	1	-	-	-	-
II stepen stručne spreme	365	11	35	96	182	41	-
III stepen stručne spreme	1813	232	615	717	231	22	-
IV stepen stručne spreme	554	160	117	204	69	4	-
V stepen stručne spreme	-	-	-	-	-	-	-
VI stepen stručne spreme	26	5	1	3	12	5	-
VII stepen stručne spreme	17	6	5	1	4	1	-
<b>Ukupno</b>	<b>2776</b>	<b>414</b>	<b>774</b>	<b>1021</b>	<b>498</b>	<b>73</b>	-

Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje, interni podaci

Iako se broj nezaposlenih tekstilne struke znatno smanjio u odnosu na 2010. godinu, obrazovna struktura je približno ista – dominiraju lica III i IV stepena stručne spreme, dok su po godinama starosti najbrojnije osobe od 25 do 55 godina, ujedno i najproduktivnija radna snaga. Posebno problematičnu kategoriju nezaposlenih čine tzv. tranzicioni gubitnici, lica starija od 35 godina, koja su tokom perioda strukturnog prilagođavanja i loše privatizacije preduzeća ostala bez zaposlenja. Veliki broj njih je zaposlen na crno, bilo da rade u zemlji ili inostranstvu, uz istovremeno korišćenje beneficija tržišta rada. Nedostatak investicionih ulaganja, velika udaljenost od aerodro-

ma i železnice kao i loša putna infrastruktura, sprečavaju porast konkurentnosti lokalnih proizvođača. Tako se i kvalifikovana radna snaga opredeljuje za odlazak u inostranstvo, jer za isti period vremena može da ostvari nekoliko puta veću zaradu nego na domaćem tržištu. Novi Pazar, grad sa najmlađom populacijom u zemlji, ne nudi mnogo poslovnih mogućnosti svojim stanovnicima. I pored činjenice da tekstilna industrija u Novom Pazaru nudi relativno više zarade u odnosu na zarade tekstilnih radnika u ostatku zemlje, to nije dovoljno da zadrži najmlađu kategoriju radne snage, starosti od 15 do 24 godina, kojih trenutno na evidenciji službe za zapošljavanje ima 203, i koji uporno iz-

begavaju rad u fabrikama, tražeći u inostranstvu bolje uslove za rad i zaradu. Tekstilna industrija konkretno, trenutno nudi relativno niske zarade, pa su mladi prinuđeni da traže bolje uslove za rad i zaradu. S druge strane, nedostatak dovoljnog broja državnih podsticaja sprečava preduzetnike da podignu nivo konkurentnosti i postignu veći stepen iskorišćenja kapaciteta, što bi omogućilo i postepeno povećanje zarada radnicima tekstilne industrije svih nivoa obrazovanja.

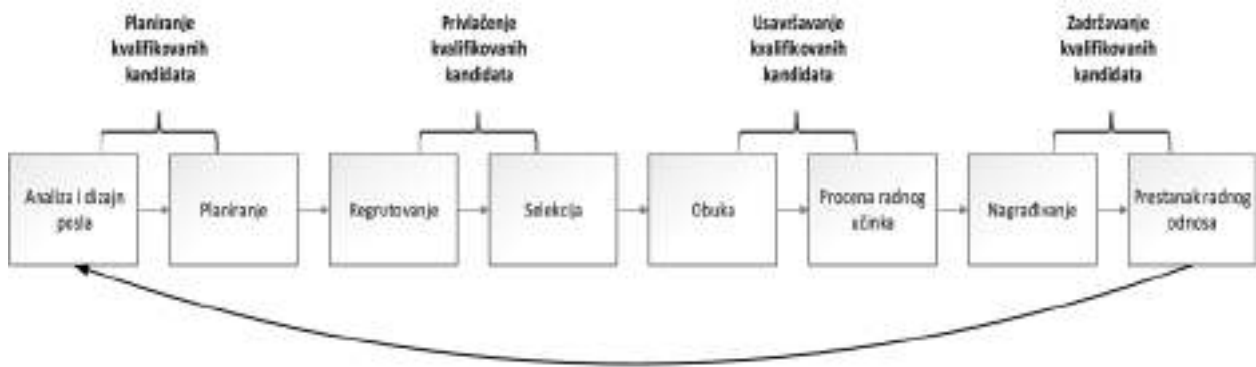
## 5. INTELEKTUALNI KAPITAL I PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Etimološko poreklo reči proces je latinska reč *processus*, koja se može prevesti sintagmom "ići napred". Na osnovu porekla reči se može pretpostaviti da je proces nešto što ima svoj događaj, tok, postupak. Svaka aktivnost koja se obavlja u organizaciji jeste deo nekog šireg poslovnog procesa. Pod poslovnim procesom se podrazumeva serija aktivnosti koja zahteva određeni input, dodaje vrednost i stvara output za interne ili eksterne korisnike organizacije [7]. Isto tako, upravljanje ljudskim resursima predstavlja poslovni proces *planiranja, pronalaženja, usavršavanja i zadržavanja* pravih ljudi koji čine bazu kvalifikovane radne snage [8]. Bitna uloga procesa upravljanja ljudskim resursima proizilazi iz značaja koji se danas pridaje konceptu *intelektualnog kapitala preduzeća*. U poslovnoj ekonomiji, intelektualni kapital jeste relativno nova, kompleksna kategorija koja predstavlja sve nematerijalne resurse koji, uglavnom, nisu eksplicitno izraženi u finansijskim izveštajima, ali imaju veliki uticaj na porast tržišne vrednosti preduzeća nasuprot knjigovodstvene [9].

Naime, u razvoju teorije intelektualnog kapitala 90-ih godina XX veka, mnogi istraživači, pioniri u oblasti izučavanja naznačene problematike, ističu različita determinisanja pojma intelektualni resursi. Thomas Stewart, jedan od najpoznatijih autora u oblasti intelektualnog kapitala, posle serije objavljenih članaka u poznatom časopisu *Fortune*, je svoje ideje detaljno izneo u svojoj prvoj knjizi o intelektualnim resursima "Intelektualni kapital: bogatstvo organizacija" [10], a onda i nekoliko godina kasnije u svojoj drugoj knjizi "Bogatstvo znanja: intelektualni kapital i organizacija XXI veka" [11]. Stewart kaže da intelektualni resursi predstavljaju znanje, kao dinamičan ljudski proces, transformisano u nešto što ima vrednost za preduzeće. Poseban doprinos razvoju teorije intelektualnog kapitala dao je i Polani [12] diferenciranjem eksplicitnog i implicitnog znanja i naglašavanjem da je jedino kroz njihovu interakciju moguće ostvariti uspeh jedne firme [13].

Na osnovu koncepta intelektualnog kapitala na nivou preduzeća nastala je savremena mikroekonomija intelektualnog kapitala. Iako se čini da svoje osnove nalazi u teorijama menadžmenta i organizacije, teorija intelektualnog kapitala, kao i teorija znanja, svoje korene vuku iz fonda doprinosa određenih makroekonomskih teorija privrednog rasta i razvoja, počev od Šumpetera, pa do Romera, Lukasa, Baroa i drugih eminentnih ekonomista. Mikroekonomski i makroekonomski koncept intelektualnog kapitala razmatran je u svetlu teorije intelektualnog kapitala, resursne teorije, teorije dinamičkih kompetentnosti, teorije znanja, neoklasične teorije i endogene teorije privrednog rasta [14]. Nezaobilazno mesto u razvitku koncepcije intelektualnog kapitala svakako pripada Romeru [15], koji je dao značajan doprinos u okviru endogene teorije rasta. Ove teorije ukazuju na značaj intelektualnog kapitala kao determinante privrednog rasta, pri čemu se privredni rast posmatra kao funkcija akumuliranog znanja i inovacija [16, 15, 17, 18]. U njima su rezultati inovacija i akumuliranog znanja endogene promenljive koje su ključne determinante ekonomskih performansi i konkurentnosti [18].

Ljudski mozak, a ne samo njegove ruke, postao je najvažniji element za opstanak, rast i razvoj preduzeća. Sposobni zaposleni koji razvijaju nove ideje, stvaraju vrednost i inoviraju poslovanje preduzeća, postali su ključna imovina u ekonomiji zasnovanoj na znanju. U ovoj ekonomiji fizička prisutnost postaje sve manje važna. Dolazi do pojave globalne ekonomije gde svi mogu prodavati svima na planeti, ali istovremeno od njih i kupovati. U tom kontekstu i način definisanja preduzeća u savremenim uslovima poslovanja se menja. Danas postaje manje bitno šta određeno preduzeće poseduje, već postaje bitno kakvim fondom znanja preduzeće raspolaže. Poslovanje preduzeća postalo je sve više *znanjem intenzivno*, a sve manje kapitalno intenzivno. Zbog toga, umesto poslovanja zasnovanog na dosadašnjim opipljivim resursima, preduzeća moraju razviti osećaj za kreiranje, transferisanje, integrisanje, za zaštitu i iskorišćavanje svojih nevidljivih intelektualnih resursa, odnosno najvrednijeg kapitala koji danas poseduje – intelektualnog kapitala [9]. To je i razlog zašto je neophodno voditi računa o svakoj aktivnosti u okviru upravljanja ljudskim resursima. Počev od planiranja (analize i dizajna posla), privlačenja kvalifikovanih kandidata (regrutovanja i selekcije), preko usavršavanja (obuke i procene radnog učinka) i zadržavanja (nagrađivanja i prestanka radnog odnosa) (Slika 1).



**Slika 1:** Aktivnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa  
Izvor: Ilustracija autora

Analiza posla jeste svrsishodan, sistematski proces sakupljanja informacija o važnim faktorima vezanim za rad na određenom radnom mestu. Dva najvažnija rezultata analize posla jesu opis posla i specifikacija posla. Opis posla je pismeni opis osnovnih *zadataka, dužnosti i odgovornosti* zaposlenog koji zauzima određeno radno mesto. Specifikacija posla, koja se često prikazuje kao poseban odeljak opisa posla, predstavlja prikaz kvalifikacija potrebnih za uspešno obavljanje posla. Analiza, opis i specifikacija posla predstavljaju osnovu za sve ključne aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa [8].

Regrutovanje je proces formiranja baze kvalifikovanih kandidata za posao. Interno regrutovanje je proces formiranja baze kvalifikovanih kandidata od ljudi koji već rade u organizaciji. Osnovne metode internog regrutovanja su [19]: unapređenje zaposlenih na hijerarhijski više pozicije, premeštaji zaposlenih na druga radna mesta, kao i rotiranje poslova između zaposlenih koje ima privremeni karakter. Internim regrutovanjem se povećavaju posvećenost, moral i motivacija zaposlenih. Eksterno regrutovanje je proces formiranja baze kvalifikovanih kandidata od ljudi koji su izvan organizacije. U metode eksternog regrutovanja spadaju: oglašavanje, preporuke zaposlenih, preporuke članova porodice, samoinicijativno prijavljivanje, spoljne organizacije, zavodi za zapošljavanje, sajmovi za zapošljavanje, internet i sl. Nakon što je u procesu regrutovanja stvorena baza kvalifikovanih kandidata, u procesu selekcije se utvrđuje koji kandidati imaju najveće šanse da uspešno obavljaju posao. Konkretnije, selekcija je proces prikupljanja informacija o kandidatima za posao s ciljem da se odluči kome treba ponuditi posao. Uobičajene procedure selekcije su biografije, testovi za selekciju, intervjui i preporuke.

Posle izbora slede dve aktivnosti usavršavanja kvalifikovanih kandidata, a to su obuka, kao i procena

radnog učinka, koja se odnosi na pružanje povratnih informacija zaposlenima o njihovom stvarnom radnom učinku, a koji mnoge organizacije zanemaruju. Uobičajene metode obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih jesu [20]:

- 1) obuka na radnom mestu – zaposleni uče kako da obavljaju zadatke tako što ih izvršavaju na licu mesta,
- 2) rotacija na radnom mestu – zaposleni rade na različitim radnim mestima u određenoj oblasti,
- 3) mentorstvo i obučavanje – zaposleni rade sa iskusnim radnikom koji ga informiše, podstiče ga i pruža mu podršku; on se u određenim industrijskim granama naziva učenik (šegrt),
- 4) knjige za vežbe/priručnici – zaposleni proučavaju knjige za vežbe i informativne priručnike,
- 5) predavanja u preduzeću.

Na kraju, dve aktivnosti zadržavanja kvalifikovanih radnika su nagrađivanje zaposlenih i prestanak radnog odnosa. Nadoknada se odnosi na finansijske i nefinansijske nagrade koje organizacije daju zaposlenima u zamenu za njihov rad. Fluktuacija ili napuštanje organizacije (prestanak radnog odnosa) se definiše kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji. Ona može biti voljna ili nevoljna. U oblike voljne fluktuacije ubrajaju se:

- 1) raskid radnog odnosa od strane zaposlenog i
- 2) penzionisanje.

U oblike nevoljne fluktuacije ubrajaju se:

- 1) davanje otkaza zaposlenom zbog nezadovoljstva njegovim radom, rezultatima rada ili discipline, i
- 2) otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak [21].

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kada se govori o rezultatima istraživanja, neophodno je na samom početku naglasiti da je sedam preduzeća definisalo opis posla, kao dokument kojim se definišu zadaci, dužnosti i odgovornosti na određenom radnom mestu. Jedno preduzeće nije iznelo svoje mišljenje po osnovu ovog pitanja, dok dva preduzeća nisu definisala isti. Slična situacija je i kada se govori o specifikaciji posla, koja odražava popis znanja, veština i sposobnosti koje osoba mora imati da bi obavljala određeni posao. Šest preduzeća se saglasno sa konstatacijom da je u firmi precizno definisana specifikacija posla, vlasnici/odgovorni menadžeri dva preduzeća "nemaju mišljenje", dok dva preduzeća nisu saglasna sa ovom konstatacijom.

Kada se govori o planiranju ljudskih resursa, neophodno je istaći podatak da čak osam preduzeća iz uzorka na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za radnom snagom, dok menadžeri jednog "nemaju mišljenje", i još jednog "nisu saglasni". Proces privlačenja kvalifikovanih kandidata jeste još jedna u nizu obaveznih aktivnosti u okviru upravljanja ljudskim resursima. Kao što je već rečeno, regrutovanje se može sprovoditi u okviru firme i izvan nje. U Tabeli 2 su prikazani najčešći oblici regrutovanja.

S obzirom na to da je najveći broj preduzeća iz uzorka započeo svoje poslovanje kao porodična preduzeća, ne čudi podatak da je najčešće primenjen oblik regrutovanja preporuka članova porodice, ali i samoinicijativno prijavljivanje potencijalnih kandidata, kao što je i prikazano u Tabeli 2. Kada je reč o selekciji kandidata, kao što stoji u Tabeli 3, intervjuisanje potencijalnih kandidata i preporuke su najviše korišćene metode izbora.

Kada se govori o metodama obuke i stručnog usavršavanja, a na osnovu podataka datih u Tabeli 4, najviše korišćene u preduzećima iz oblasti tekstilne industrije jesu obuka na radnom mestu (kod svih deset preduzeća), zatim rotacija na radnom mestu (kod devet preduzeća), kao i mentorstvo i obučavanje (kod sedam preduzeća).

**Tabela 2:** Ocena internog i eksternog regrutovanja u novopazarskim preduzećima iz tekstilne industrije

Oblici	Tip	Ocena		
		1-2	3	4-5
Interno	unapređenje zaposlenih na hijerarhijski više pozicije	6	2	2
	premeštaji zaposlenih na druga radna mesta	7	2	1
	rotiranje poslova između zaposlenih koje ima privremeni karakter	5	3	2
Eksterno	oglašavanje (novine, časopisi, radio, televizija)	8	1	1
	preporuke zaposlenih (od aktuelnih zaposlenih se traži da preporuče kandidate za posao)	7	2	1
	preporuke članova porodice	9	/	1
	samoinicijativno prijavljivanje	9	/	1
	zavoda za zapošljavanje	7	2	1
	spoljne organizacije (univerziteti/fakulteti, srednje škole, profesionalna društva)	5	2	3
	sajmovi za zapošljavanje	6	2	2
	putem internet	4	2	4

**Tabela 3:** Metode selekcije zaposlenih u preduzećima iz oblasti tekstilne industrije

Metod	Ocena		
	1-2	3	4-5
CV	7	1	2
Pismeni testovi	1	1	8
test simuliranja obavljanja posla	5	3	2
medicinski pregledi	3	3	4
intervjuisanje potencijalnih kandidata	10	/	/
Preporuke	10	/	/

**Tabela 4:** Metode obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih

Tip	Ocena		
	1-2	3	4-5
obuka na radnom mestu	10	/	/
rotacija na radnom mestu	9	/	1
mentorstvo i obučavanje	7	2	1
knjige za vežbe/priručnici	2	3	5
predavanja u preduzeću	4	2	4

**Tabela 5:** Sistem nagrađivanja zaposlenih u novopazarskim preduzećima iz tekstilne industrije

Tip	Ocena		
	1-2	3	4-5
fiksni zaradama	4	2	4
radni učinak po operacijama	6	2	2
radni učinak na bazi kolektivne norme	4	2	2

Odgovori u upitnicima, vezani za sistem nagrađivanja zaposlenih, neposredno su uslovljeni sa tehnološkom fazom procesa proizvodnje u kojoj anketirani rade, kao i specifičnostima pojedinih radnih mesta. U tom smislu se mogu i tumačiti dobijeni rezultati (Tabela 5). Kod svih poslova koji se mogu normirati, u najvećoj meri u krojnici, šivari, suvoj doradi, čišćenju, finalnom peglanju i slično, radni učinak se utvrđuje po operacijama, kolektivnoj normi ili komadno. Svi drugi poslovi se plaćaju fiksno, sa stimulacijama i destimulacijama na kraju meseca. Raspored odgovora, precizno se poklapa sa navedenom podelom poslova.

Kada je reč o razlozima fluktuacije zaposlenih, kao dva osnovna oblika se navode nevoljna i voljna. Kao nevoljne razloge fluktuacije sva preduzeća navode nedostatak sposobnosti ili kvalifikacija neprimereno ponašanje ili eventualno ukidanje radnog mesta, kao što je prikazano u Tabeli 6. Dok, kada se govori o volj-

noj fluktuaciji, najčešći razlog fluktuacije kod zaposlenih jesu veće plate u drugim firmama u inostranstvu (osam firmi), kao i veće plate u drugoj firmi u zemlji (pet firmi).

Deo upitnika, koji sadrži odgovore vlasnika anketiranih privrednih društava na pitanja vezana za procenat zaposlenih koji napuste posao tokom godine, realan nedostatak radne snage, kvalitet iste i postojanje opcije izmeštanja pojedinih proizvodnih faza u druge delove zemlje, na posredan način daje sliku aktuelnih problema konkurentnosti i rentabilnosti privrednih subjekata iz podsektora proizvodnje odeće u Novom Pazaru. Ključni problem, koji je i vrlo precizno kvantifikovan, je strukturne prirode i tiče se dugogodišnjeg nedostatka kvalifikovane radne snage konfekcijske struke na tržištu rada Novog Pazara. Tokom druge polovine 90-ih godina, u Novom Pazaru se proizvodnjom tekstila počinje baviti veliki broj

**Tabela 6:** Razlozi fluktuacije u novopazarskim preduzećima iz oblasti tekstilne industrije

Oblici	Tip	Ocena		
		1-2	3	4-5
Nevoljna	nedostatak sposobnosti ili kvalifikacija	10	/	/
	neprimereno ponašanje	10	/	/
	ukidanje radnog mesta	10	/	/
	zakonski prekršaji i krivična dela	6	2	2
Voljna	veće plate u drugoj firmi u zemlji	5	2	3
	veće plate u drugoj firmi u inostranstvu	8	1	1
	većeg poštovanja prava zaposlenih	2	1	7
	mogućnosti napredovanja/usavršavanja	2	1	7

preduzetnika, a osnivaju se i brojna mikro preduzeća iz ove oblasti. Ovi procesi su bili bazirani na više tržišnih pogodnosti, koje se javljaju u tom periodu. Nedovoljna upošljenost društvenih preduzeća je bila izvor stručne i jeftine radne snage, koja je bila inicijalni kadrovski potencijal za otpočinjanje proizvodnje u privatnom sektoru. Stoga, masovnija koncentracija preduzetnika i privatnih tekstilnih preduzeća je bila vezana za dotadašnje centre tekstilne industrije, što je bio i Novi Pazar. Njegova specijalizacija u proizvodnji odeće za mlade, najviše džins odeće, posledica je brze transformacije od najvećeg tržišta uvoza tog tipa odeće iz Turske, u najznačajniji proizvodni centar. Visoka potražnja za džins odećom na nacionalnom tržištu i zemljama, bivšim republikama SFRJ, bila je posledica ekonomske blokade SR Jugoslavije i zatvorenosti drugih tržišta.

U istom periodu, deo nedostajuće radne snage je dolazio iz susednih opština, Raške, Tutina i Sjenice, Leposavića, Zubinog Potoka, na čijoj teritoriji su bili locirani manji konfekcijski kapaciteti. Visoka tražnja za radnom snagom je imala za posledicu znatno više zarade proizvodnih radnika, od proseka zarada u ovoj grani proizvodnje u zemlji. Pad konjunktura za tekstilnim proizvodima iz Novog Pazara, usledio je po otvaranju zemlje i liberalizacijom trgovinskih odnosa, krajem 2001. godine, sa pojavom konkurentnije ponude iz Turske i Kine. Istovremeno sa ovim promenama, dolazi do intenziviranja migracionih tokova unutar zemlje i ka razvijenim članicama Evropske unije, uz pojavu velikih poremećaja na pomenutim lokalnim tržištima radne snage. U novonastalim okolnostima, nedostatak radne snage za tekstilnu industriju postaje ključni razvojni problem lokalnih proizvođača. Uz pad kvaliteta radne snage, koja se u savremenim uslovima regrutuje uglavnom iz okolnih sela, visok nivo zarada šivačkog kadra počinje da ozbilno utiče na pad konkurentnosti i rentabilnosti proizvodnje odeće u Novom Pazaru. Na to se nadovezuju i visoka fluktuacija radne snage od jednog do drugog proizvođača, povremen i trajan odlazak u inostranstvo i kontinuelan nedostatak potrebnog broja radnika za organizovanje proizvodnje.

Sve ove pojave su dokumentovane i preciznim podacima o godišnjoj fluktuaciji zaposlenih (15%), nedostatku potrebnog broja radnika (20% i više). Visoke zarade šivačkog kadra uz smanjenje veličine proizvodnih naloga (oko 200 komada u seriji), glavni su uzroci rasta jedinačnih troškova proizvodnje odevnih predmeta, pada produktivnosti, profitabilnosti i, u krajnjoj liniji, konkurentnosti kako na domaćem, tako i na tržištu CEFTA regiona, koji je najznačajnija izvozna

destinacija proizvođača iz Novog Pazara. Otuda su veoma realna razmišljanja, uglavnom većih proizvođača, o izmeštanju šivačkih kapaciteta u delove zemlje sa nižim troškovima rada, s obzirom da su troškovi šivenja ključni faktor konkurentnosti. Državni podsticaji za ovaj oblik investicija nisu jasno definisani i u velikoj meri predstavljaju kočnicu za potencijalne investitore. Potencijalne koristi mogu biti velike, kako za investitore, tako i za devastirana područja zemlje.

## 7. ZAKLJUČAK

Fokus istraživačkog interesa u ovom radu na proces upravljanja ljudskim resursima u tekstilnoj industriji, sa posebnim osvrtom na novopazarska preduzeća, zbog multidimenzionalnosti problema, nametnuo je kako mikroekonomski, tako i makroekonomski pristup u analizi. Nedostaci u funkcionisanju tržišta rada na nacionalnom nivou, sa istovremenom pojavom izražene strukturne nezaposlenosti uz nedostatak kvalifikovane radne snage u svim sektorima privrede, na identičan način se ispoljavaju na lokalnom nivou. Time se težište rešenja problema pomera na mikro novo, tj. proces upravljanja ljudskim resursima u privrednim društvima i kod preduzetnika. Složenost ove problematike se poslednjih godina u preduzećima iz Novog Pazara, koja se bave proizvodnjom odeće, reflektuje na pad konkurentnosti i rentabilnosti poslovanja, sa dugoročno negativnim posledicama po lokalnu sredinu. Pad kvaliteta radne snage, njen kontinuelni nedostak na lokalnom tržištu, visok nivo zarada šivačkog kadra, kao jedno od mogućih rešenja, nameću potrebu dislokacije šivačkih kapaciteta u delove zemlje sa nižim troškovima rada.

Takođe, problem neusklađenosti ponude i tražnje na tržištu rada kao i strukturne nezaposlenosti u Republici Srbiji je dugoročnog karaktera. Budući da se radi o kompleksnom problemu, i preduzetnici i nezaposlena lica bi imali koristi od sveobuhvatnijih rešenja države u ovoj oblasti, koja bi povezala potrebe privrede sa sistemom obrazovanja i omogućila veću praktičnu primenu znanja i veština. Programi obavezne prekvalifikacije, koji se primenjuju u mnogim razvijenim privredama, umanjili bi problem poslodavaca koji godinama traže radnike za ono što im je potrebno. To bi smanjilo i eventualna otpuštanja, kroz preraspodelu radne snage za potrebe poslodavca, ali i olakšalo nezaposlenima da dođu do legalne zarade i zaposlenja. Promenom zanimanja i sticanjem viših nivoa kvalifikacija otvaraju se nove mogućnosti za zadovoljenje potreba svih zainteresovanih strana kao i podizanje efikasnosti poslovanja i konkurentnosti privrede.

S druge strane, obezbeđenje kvalifikovanih zaposlenih u preduzećima, od procesa planiranja, preko regrutovanja, selekcije i orijentacije, zahteva saradnju vlasnika/odgovornih menadžera i tržišta rada, kako bi se dobili poželjni rezultati koji se ogledaju u ostvarenju planiranog obima i kvaliteta proizvoda, prihoda, ali i dobiti preduzeća. Upravo ljudi, sa njihovim znanjem, veštinama, inovativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima, a ne zgrade i mašine, predstavljaju najznačajniji resurs preduzeća i faktor njene konkurentne sposobnosti i prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha. Imajući u vidu njihov značaj i specifičnosti, njima treba upravljati efektivno, i to na racionalan i human način, sa namerom ostvarenja individualnih i ukupnih organizacionih ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima, o kome je bilo reči u ovom radu, objedinjuje čitav niz elaboriranih aktivnosti, od čijeg kvaliteta sprovođenja zavisi organizaciona uspešnost. Preduzeća koja žele da opstanu i napreduju u savremenim uslovima poslovanja, koje karakterišu stalne i brze promene, moraju konstantno ulagati u razvoj i obuku zaposlenih. U vremenu koje dolazi, znanje i inovativno ponašanje zaposlenih će biti ključni faktor koji će praviti razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o preduzećima ili zaposlenima unutar njega.

## LITERATURA

- [1] Arandarenko, M. (2017). *Tržište rada u Srbiji: trendovi, institucije, politike*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- [2] Anketa o radnoj snazi. (2012 – 2019). Opštine i regioni u Republici Srbiji. Beograd: Republički zavod za statistiku.
- [3] Arandarenko, M., Kovačević, M., & Aleksić, D. (2016). *Zaposlenost u Srbiji između tražnje za radom i ponude rada*. Beograd: Naučno društvo ekonomista Srbije.
- [4] Redžepagić, S., Danon, M., & Stošić, I. (2011). *Postkrizni pravci kretanja zaposlenosti u Srbiji*. Beograd: Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj.
- [5] Gligorijević, Ž., & Ćorović, E. (2019). *Strukturne promene i novi model rasta Republike Srbije*. Niš: Ekonomski fakultet.
- [6] Gligorijević, Ž. (2014). *Ekonomska triologija*. Niš: Sven.
- [7] Kahrović, E. (2012). *Upravljanje performansama poslovnih procesa u funkciji povećanja efikasnosti preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet u Nišu.
- [8] Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*. Beograd: Data Status.
- [9] Kahrović, E. (2018). *Ekonomika preduzeća*. Novi Pazar: Državni univerzitet u Novom Pazaru.
- [10] Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*. New York: Currency.
- [11] Stewart, T. (2001). *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*. New York: Currency.
- [12] Polonyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Books.
- [13] Kolaković, M. (2003). *Teorija intelektualnog kapitala*. Ekonomski pregled, 925-944.
- [14] Rađenović, T. (2017). *Intelektualni kapital kao determinanta unapređenja konkurentnosti preduzeća u Republici Srbiji*. Niš: Ekonomski fakultet u Nišu.
- [15] Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 71-102.
- [16] Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 1002-1037.
- [17] Romer, P. M. (1994). The origins of Endogenous Growth. *Journal of Economic Perspectives*, 3-22.
- [18] Plummer, P., Tonts, M., & Martinus, K. (2001). Endogenous Growth, Local Competitiveness and Regional Development: Western Australia's Regional Cities. *Journal of Economic and Social Policy*, 1-29.
- [19] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
- [20] Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status
- [21] Bogičević Milikić, B. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Rad primljen: 15.01.2020.

Rad prihvaćen: 25.02.2020.