

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

UDK 658.310.8 + 339.137.2 (497.11)

Pregledni rad

Primljeno: 26.11.2013.

Revidirana verzija: 03.12.2012.

Odobreno za štampu: 21.03.2013.

Ana S. Trbović

Branka Drašković

Univerzitet Singidunum

Fakultet za ekonomiju,
finansije i administraciju

Beograd

Danijela Lalić

Univerzitet u Novom Sadu

Fakultet tehničkih nauka

Novi Sad

PRAVCI PROMENE KADROVSKE POLITIKE PREDUZEĆA KAO VID JAČANJA KONKURENTNOSTI U KONTEKSTU SVETSKE EKONOMSKE KRIZE*

Apstrakt

Ovaj rad istražuje neophodnost za novim pristupom u upravljanju kadrovima zasnovanim na kompetencijama kao najznačajnijoj osnovi odgovora na zahtevno okruženje nakon svetske ekonomske krize, usredsređujući se na stanje u Srbiji. Autori proučavaju izveštaje Svetskog ekonomskog foruma od početka krize do danas, ukazujući na smanjenje konkurentnosti u ključnim oblastima konkurentnosti ljudskih resursa koje je doprinelo opštem padu konkurentnosti Srbije. Posebna pažnja se pridaje obrazovanju kao činiocu konkurentnosti, kao i promenama u okviru rukovođenja preduzećem. Predstavljen je pojam i značaj kadrovske politike koja se zasniva na kompetencijama, zaključujući rad sa poukama mera politike Evropske unije koje kompetencije stavljaju u središte reforme obrazovanja sa ciljem jačanja konkurentnosti i odgovarajućim preporukama za Srbiju i srpska preduzeća.

Ključne reči: konkurentnost, upravljanje kadrovima, obrazovanje, Srbija, svetska ekonomska kriza

atrbovic@fefa.edu.rs

* Ovaj rad je deo istraživačkog projekta Unapređenje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja Evropskoj uniji, broj 47028, za period 2011-2014. godine koji podržava Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

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

U jeku Svetske ekonomske krize upravljanje kadrovima postalo je ključna poluga jačanja konkurentnosti preduzeća i to sa dvostrukim ciljem: smanjivanja troškova i podsticanja inovacija i produktivnosti. Ovaj rad pruža kratak pregled konkurentnosti Srbije povezujući oblasti visokog obrazovanja, efikasnosti tržišta rada i inovacija, a potom se usredsređuje na reakcije preduzeća i potrebe za novim kompetencijama zaposlenih koje imaju za ishod i promene u načinu upravljanja kadrovima.

MEDUNARODNA KONKURENTNOST SRBIJE U OBLASTI TRŽIŠTA RADA

Indeks globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma za 2012/13 godinu, Srbiju stavlja na 95. mesto u svetu od 144 posmatrane zemlje. U poređenju sa prethodnom godinom Republika Srbija je na istom mestu, sa nepromenjenom ocenom od 3.9 na skali 1-7 i neznatno unapređenom prosečnom ocenom u odnosu na izveštaj od pre dve godine kada je ocena bila 3.8. Ovi podaci ukazuju na nedovoljnu posvećenost reformama sa ciljem unapređenja poslovne klime i drugih činioaca konkurentnosti. Posebno zabrinjava što pada konkurentnost Srbije kada su u pitanju ocene „visokog obrazovanja i obuke”, „efikasnosti radne snage”, „poslovne sofisticacije” i „inovacija”, što je izraženo i negativnom promenom u poziciji u odnosu na druge zemlje, kao i u indeksu koji sažima

objektivne kriterijume i mišljenja poslovnih ljudi, što je predstavljeno u tabeli br.1:

Tabela 1. Stubovi konkurentnosti

Table 1. The pillars of competitiveness

Indeks globalne konkurentnosti (GCI)	2008/09 pozicija	2009/10 pozicija	2010/11 pozicija	2011/12 pozicija	Promena u poziciji 2008/2012	Promena u indeksu 2008/2012
Osnovni zahtevi	88	97	88	95	-7	0
Prvi stub: Institucije	108	110	121	130	-28	-0.2
Drugi stub: Infrastruktura	102	107	84	77	+25	+1.1
Treći stub: Makroekonomska stabilnost	86	111	91	115	-29	-0.8
Četvrti stub: Zdravstvo i osnovno obrazovanje	46	46	52	66	-20	-0.1
Faktori efikasnosti	78	86	90	88	-10	0
Peti stub: Visoko obrazovanje i obuka	70	76	81	85	-15	+0.1
Šesti stub: Efikasnost tržišta roba	115	112	132	136	-21	-0.1
Sedmi stub: Efikasnost tržišta rada	66	85	112	100	-34	-0.4
Osmi stub: Sofisticiranost finansijskog tržišta	89	92	96	100	-11	-0.2
Deveti stub: Tehnološka spremnost	61	78	71	58	+3	+0.6
Deseti stub: Veličina tržišta	65	67	70	67	-2	0
Faktori inovacije i sofisticiranosti	91	94	118	124	-33	-0.3
Jedanaesti stub: Poslovna sofisticiranost	100	102	130	132	-32	-0.4
Dvanaesti stub: Inovacije	70	80	97	111	-41	-0.3

Izvor: Svetski ekonomski forum, izveštaji od 2008. do 2012. godine
(Source: World Economic Forum, reports from 2008 to 2012)

Oblast efikasnosti tržišta rada sedmi je stub opšteg indeksa konkurentnosti prema metodologiji Svetskog ekonomskog foruma i čini 17 odsto ukupne ocene konkurentnosti. Ovi bodovi se ravnopravno dele na ocenu „fleksibilnosti tržišta rada” (koja obuhvata saradnju u odnosu poslodavaca i zaposlenih, fleksibilnost u određivanju zarada, prakse

zapošljavanja i otpuštanja, troškove otpuštanja, obim i uticaj oporezivanja) i „efikasne upotrebe talenta” (ovde se ocenjuje odnos zarade i produktivnosti, oslanjanje na profesionalno upravljanje preduzećem, odliv mozgova i učešće žena u radnoj snazi). Visoko obrazovanje i obuka smatra se posebno važnim činiocem konkurentnosti i ocenjuje se kao poseban „stub konkurentnosti” sa jednakim učešćem u ukupnoj oceni (indeksu) kao i stub fleksibilnosti tržišta rada.

U najnovijem izveštaju, objavljenom u novembru 2012. godine, posebno je značajan pad ocene kvaliteta visokog obrazovanja, obrazovanja iz matematike i prirodnih nauka, kao i menadžmenta, što zabrinjava jer ukazuje na gubitak konkurentnosti sa posledicama na srednji i dugi rok. Okvir radnih odnosa i odnos zarada i produktivnosti stavljaju nas na dno konkurentnosti u svetu, a izuzetno visok odliv mozgova potvrđuje lošu poslovnu klimu.

Tabela 2. Stubovi globalnog indeksa konkurentnosti koji se odnose na Visoko obrazovanje i obuku, Efikasnost tržišta rada i Inovacije

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

Indeks globalne konkurentnosti (GCI)	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Peti stub: Visoko obrazovanje i obuka	70	76	74	85
Upis u srednje škole	64	67	67	58
Upis na ustanove visokog obrazovanja	56	59	49	52
Kvalitet obrazovnog sistema	49	71	86	111
Kvalitet obrazovanja iz matematike i prirodnih nauka	31	43	48	60
Kvalitet obrazovanja iz menadžmenta	87	90	101	116
Internet pristup u školama	79	83	87	92
Raspoloživost usluga istraživanja i obuke	74	90	100	125
Obim obuke kadrova	121	120	130	138
Sedmi stub: Efikasnost tržišta rada	66	85	102	88
Saradnja poslodavaca i zaposlenih	111	113	135	139
Fleksibilnost u određivanju zarada	47	63	70	41
Prakse zapošljavanja i otpuštanja	32	48	80	98
Troškovi otpuštanja	44	45	47	21
Odnos zarada i produktivnosti	93	66	91	106
Oslanjanje na profesionalno upravljanje preduzećem	118	118	128	135
Odliv mozgova	131	132	136	141
Učešće žena u radnoj snazi	3	67	59	77
Jedanaesti stub: Poslovna sofisticiranost	100	102	125	132
Broj lokalnih dobavljača	91	87	86	110
Kvalitet lokalnih dobavljača	109	103	107	113

Stepen razvoja klastera	104	117	122	133
Priroda konkurentne prednosti	110	111	133	134
Opseg lanaca vrednosti	96	93	116	119
Nadzor međunarodne distribucije	102	107	120	120
Sofisticiranost proizvodnog procesa	114	109	125	128
Obim marketinga	99	105	122	129
Spremnost da se prenesu ovlašćenja	94	101	127	139
Dvanaesti stub: Inovativnost	70	80	88	111
Kapaciteti za inovacije	92	82	82	120
Kvalitet naučno-istraživačkih ustanova	49	54	56	67
Potrošnja preduzeća na istraživanje i razvoj	97	110	108	132
Istraživačka saradnja univerziteta i privrede	62	81	71	99
Nabavke proizvoda napredne tehnologije za potrebe Vlade	92	86	98	115
Raspoloživost naučnika i inženjera	50	77	92	78
Primenjivost patenata	49	67	78	119

Izvor: Svetski ekonomski forum, izveštaji od 2008. do 2012. godine (Source: World Economic Forum, reports from 2008 to 2012)

Sa ciljem jačanja konkurentnosti, u Srbiji je više puta osnivan Nacionalni savet za konkurentnost, a januara 2010. godine Vlada Republike Srbije (Vlada Republike Srbije - Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, 2012) usvojila je Mere za unapređenje konkurentnosti, koje su se odnosile i na tržište rada. Kao jedan od osnova za ove mere poslužile su preporuke vodećih privrednih udruženja objedinjene u predlogu reformi za vladu osnovanu 2008. godine:

„Usklađivanje obrazovnih profila sa sadašnjim i projektovanim potrebama privrede, osavremenjivanje nastavnih programa, podsticanje programa prekvalifikacije i permanentnog obrazovanja odraslih i liberalizacija radnog zakonodavstva radi postizanja bolje ravnoteže između zaštite prava radnika i stvaranja optimalne poslovne klime. Važna karakteristika privrednog razvoja Srbije je postojanje velikog broja nezaposlenih u kombinaciji sa manjkom radne snage za značajan broj profila koje tržište traži. Važan uzrok ovog stanja treba tražiti u neusklađenosti obrazovnog sistema sa potrebama privrede. Radno zakonodavstvo je ključni element regulatornog okvira za privređivanje. Ono bi trebalo da omogući ravnotežu između fleksibilnog okvira koji pogoduje privredi i zaštite legitimnih interesa radnika. Suviše krut zakonodavni okvir koji je prevashodno usmeren na zaštitu prava radnika povećava cenu radne snage i u skladu sa tim smanjuje nova zapošljavanja i konkurentnost nacionalne privrede. Važeće radno zakonodavstvo nameće nepotrebne troškove poslodavcima, uređuje određena pitanja koja bi trebalo da budu prepuštena tržištu i u određenim oblastima nije usklađeno sa najboljim međunarodnim

standardima i praksom“ (Америчка привредна комора у Србији, Национална алијанса за локални економски развој, Савет страних инвеститора и Привредна комора Србије, 2008).

Gore navedene mere još uvek su aktuelne i čekaju primenu, u skladu sa predstavljеним међународним analizama konkurentnosti.

*PROMENE U UPRAVLJANJU SRPSKIH PREDUZEĆA
KAO ODGOVOR NA TRANZICIJU I
SVETSKU FINANSIJSKU KRIZU*

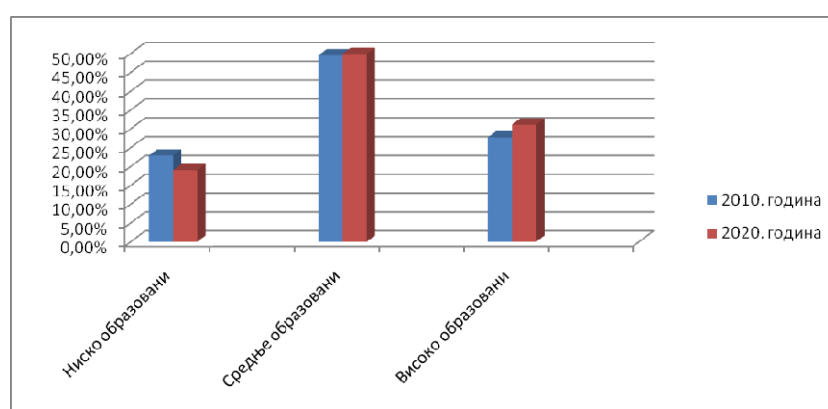
Srbija u tranziciji ima preduzeća sa prevaziđenom tehnologijom, urušenu privredu, nedovršen proces privatizacije, i što je najbitnije za ovu analizu, zastarela znanja i kompetencije zaposlenih. Da bi povećala svoju konkurentsku sposobnost, preduzeća bi trebalo da se restrukturiraju kako bi mogla da se suoče sa zahtevima savremenog poslovanja i kako bi postala produktivnija i konkurentnija. To znači da je potrebno posvetiti značajno veću pažnju razvoju ljudskog kapitala što je važno kako za organizacioni tako i za pojedinačni razvoj zaposlenih, jer se njime povećava produktivnost rada, motivacija kod zaposlenih, itd. Sem toga, neophodno je shvatiti da velika multinacionalna preduzeća, koja predstavljaju pretnju organizacijama na našim prostorima, poklanjaju veliku pažnju upravo ljudskom kapitalu i njegovom razvoju, imajući na umu da su ljudi, a ne skupa tehnologija, njihov najznačajniji resurs. Ono što danas u najvećoj meri daje konkurentsku prednost jednom preduzeću su upravo ljudski resursi, odnosno njihova znanja i sposobnosti te način na koji se oni koriste. Koliko se društvo u proteklom periodu uglavnom oslanjalo na eksploataciju prirodnih resursa i fizičkog rada ljudskih resursa, decenije pred nama će pokazati da će se ono temeljiti skoro isključivo na eksploataciji intelektualnih i kreativnih sposobnosti zaposlenih.

Razlike između preduzeća postoje upravo zbog različitosti ljudskog kapitala, odnosno ljudskih resursa, te načina na koji se oni organizuju i razvijaju. Bogata preduzeća ne žale ni truda ni novca kako bi došli do kompetentnih kadrova, željnih novih znanja i iskustva. Ona manje bogata primorana su da sama stvaraju svoju intelektualnu osnovu, odnosno da sama obrazuju svoje resurse kako bi održali svoju konkurentnost i zadržali poziciju na tržištu. Rad se sve više intelektualizira, automatizuje i kompjuterizuje. Potreba za fizičkim radom se postepeno smanjuje i gubi. U razvijenim ekonomijama poslovi za čije je obavljanje potrebno manje veština će biti automatizovani ili dislocirani tamo gde se mogu obavljati uz niže troškove kroz angažovanje jeftine radne snage (Froy, Giguère & Hofe, 2009, stp. 24).

Odgovarajuće obrazovanje ljudskih resursa postaje imperativ modernog preduzeća. Stalan i ubrzan tehničko-tehnološki razvoj zahteva

neprestanto prilagođavanje i menjanje procesa rada. Da bi kadrovski razvoj u nekom preduzeću mogao pratiti tehničko-tehnološki razvoj potrebno je voditi računa o stalnom obrazovanju svih zaposlenih.

Tendencija izgradnje društva zasnovanog na znanju i postojeći zahtevi poslodavaca stvorice veliku potrebu za visokoobrazovanim kadrovima koji raspolažu različitim veštinama i kompetencijama primenljivim na radnom mestu. Istraživanja i projekcije (CEDEFOP, 2009, str. 62) koji su sprovedeni na nivou Evropske unije ukazuju na sledeću strukturu kadrova (u ukupnoj strukturi zaposlenih) do 2020. godine (videti grafikon 1):



Izvor: CEDEFOP, 2009

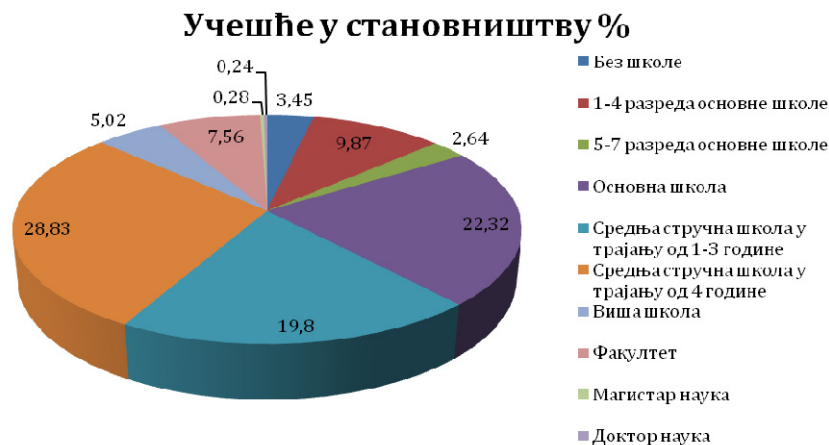
Grafikon 1. Struktura zaposlenih u Evropskoj uniji u 2010. godini i predviđanja za 2020. godinu

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

Istraživanja pokazuju da se uz neophodne promene u obrazovnom sistemu može očekivati poboljšanje kvalifikacione strukture zaposlenih i to tako što će se do 2020. godine u velikoj meri smanjiti broj niskokvalifikovanih radnika, uz istovremeno značajno povećanje visokoobrazovanih radnika (CEDEFOP, 2009). Rezultati ovih i drugih istraživanja u sferi obrazovanja kadrova ukazuju i na značajne promene u kompetencijama buduće radne snage, što uslovljava potrebu dodatnog prilagođavanja obrazovnog sistema novim potrebama tržišta rada, odnosno zahtevima poslodavca (Barth, Godemann, Rieckmann & Stoltenberg, 2007, str. 421). Pored opštih kompetencija, obrazovni sistem mora izgrađivati i posebne kompetencije koje se neposredno odnose na specifičnosti preduzeća, posebne zadatke i ekonomske parametre. Pokazalo se da poslodavci sve više traže prodajne veštine, tehničke veštine, menadžerske veštine, poznavanje stranog jezika, rad na računaru,

a da su im u nešto manjoj meri važne ostale veštine (TNS Medium Gallup, 2009, str. 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.



Izvor: Republički zavod za statistiku, 2011, str.13.

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

Skoro 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, str. 29) указују да 55% послодавца има озбиљних проблема у проналаženju одговарајућих кадрова и да се мање од 20% послодавца изјаснило да нема проблема у задовољавању кадровских потреба.

На самом почетку кризе, консултантска кућа Prajs voterhaus kopers (Price Waterhouse Coopers, 2010) испитала је директоре за људске кадрове у вези одговора на светску економску кризу (mart 2009, на узорку од 22 водећа предузећа), закључивши да су сва предузећа спровела озбиљне промене у управљању људским ресурсима, углавном смањенjem броја запослених, односно трошкова зарада, смањенjem или

zamrzavanjem visine zarada (42 odsto preduzeća), ali smanjenjem troškova obuke i razvoja kadrova (55 odsto preduzeća), i ozbiljnim razmatranjem bilo kakvih novih zapošljavanja. Zanimljivo je da je 10 odsto preduzeća povećalo bonuse kao vid motivacije usled težih uslova poslovanja dok je većina drastično smanjila bonuse. U narednoj godini je istraživanje prošireno na 100 preduzeća koja posluju u regionu Zapadnog Balkana. Tom prilikom su preduzeća (72 odsto) izrazila zadovoljstvo uštedama, ali i pratećim porastom produktivnosti zaposlenih i pored zabeleženog pada motivisanosti zaposlenih u 55 odsto preduzeća. Preduzeća su stoga izjavila da planiraju da povećaju zarade, posebno varijabilni deo za menadžere, što je i svetski trend (Price Waterhouse Coopers, 2010). Direktori ljudskih resursa danas nastoje da pronađu što više načina da podstaknu zaposlene, a posebno menadžment, da postignu što bolje rezultate u okruženju skraćenih perioda planiranja, pooštrene konkurencije i povišenog stresa. Izbor i nega kadrova postaju značajniji, a kao osnov za jačanje ljudskih kapitala i osmišljavanje politike zapošljavanja i obuke sve više se koristi opis neophodnih kompetencija.

KOMPETENCIJE KAO PREDUSLOV ZA KONKURENTNOST NA SAVREMENOM TRŽIŠTU

Razumevanje i značaj kompetencija kao novog pojma u upravljanju ljudskim resursima

Najčešći razlozi zbog kojih preduzeća ulaze u krizu je nekompetentno rukovodstvo, kao i nedostatak sposobnosti za primerenu reakciju na promenu. Kompetencije se definišu kao sposobnosti zasnovane na radu i rezultatima rada koji proističu iz znanja, veština i iskustva. To su sposobnosti pojedinca da određeni posao ili zadatak obavi na odgovarajući način, što pored neophodnih stručnih znanja i veština podrazumeva i lične osobine, sposobnosti i stavove. Pod kompetencijama se podrazumevaju znanje, veštine, stavovi, motivi, sposobnosti, strpljenje, fleksibilnost, samopouzdanje i ponašanja koja pomažu pojedincu kako bi uspešno realizovao poslovnu ulogu.

Uopšteno posmatrano, iz ovoga proizilaze dva stava tumačenja opsega kompetencija. Prvi stav podrazumeva da kompetencije obuhvataju znanja ili veštine. Drugi stav kompetencije tumači kao bilo koju osobinu koja podržava učinak zaposlenih. Ono što je zajedničko za oba pravca jeste da se kompetencije utvrđuju za određeno radno mesto, a ne za pojedinca. Ocena kompetencija služi za utvrđivanje jaza između trenutnog i željenog stanja i upotrebu dobijenih podataka u planu razvoja zaposlenog (Cochran, 2009). Pojam kompetencija koristi se u poslovnom rečniku tek od polovine devedesetih godina prošlog veka; međutim, sam pojam prvi pominju Kreg Lundberg (Lundberg, 1972) 1972. godine u autorskom članku „*Planning the Executive Development Program*” i

Dejvid Mekliland (McClelland, 1973) u „*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*”, koji je i najzaslužniji za razvoj modela kompetencija. Mekliland je radio kao konsultant preduzeća Mekber (MCBer), gde je bio zadužen za određivanje kritičnih kompetencija. Naime, njegovo iskustvo je pokazalo da postojeći metod izbora kadrova koji je podrazumevao testiranje znanja nije bio dovoljno predvidiv u smislu procene delotvornosti zaposlenog. Pri utvrđivanju istih on se usredsredio na ponašanje, osobine, koje treba da dođu do izražaja na tom poslu sa ciljem dobijanja izvanrednih rezultata, a ne na činilac iz prošlosti poput obrazovanja ili rezultata na testovima. Iz tog je proizašla prva definicija izraza kompetencija kao

„Značajne osobine pojedinca koja je uzročno povezana sa ponašanjem u skladu sa standardima ili superiornim ponašanjem na radnom mestu ili u određenoj situaciji“ (Fitz-enz, 2009).

Mekliland je takođe sugerisao da inteligencija može uticati na rezultate zaposlenog, ali da su lične osobine poput samopouzdanja i lične motivacije, ono što razlikuje uspešnog od neuspešnog pojedinca (Dubois & Rothwell, 2004). Nakon Meklilandove definicije kompetencija, ista je doživela niz izmena i dopuna drugih autora koji su se bavili i bave se ovim pitanjima (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).

Danas se pod pritiskom tržišta i težnje za fleksibilnijim i jeftinijim modelom, stvaraju različiti modeli kompetencija. „Novi“ modeli kompetencija opisuju sadašnje i moguće buduće zahteve za određenim veštinama. Model razvoja preduzeća zasnovan na kompetencijama zasniva se na određivanju suštinski značajnih veština i znanja koja neposredno dorinose realizaciji organizacionih ciljeva i napretku preduzeća. Na osnovu rezultata ocene koja nastaje upotrebom modela kompetencija izrađuju se programi obuke i odgovarajući sistem merenja napretka razvoja kadrova i opštih ciljeva preduzeća. Razvoj preduzeća se prema ovom načinu upravljanja može posmatrati i kao napor za sticanje određenih kompetencija zaposlenih.

Podelom kompetencija bavili su se mnogi autori kao što su Bajham i Mojer (Byham & Moyer, 2005) i Plato (Plateau, 2010), ali one se u najširem smislu mogu svrstati u dve grupe: a) opšte kompetencije – opšte organizacione kompetencije potrebne svim zaposlenima, pri čemu se potrebni nivoi kompetencija razlikuju prema radnom mestu; b) tehničke kompetencije – kompetencije potrebne za obavljanje posla na određenim radnim mestima. U svojoj knjizi „Kompetencije na poslu“ (eng. *Competency at work*) (Spencer & Spence, 1993) sumirali su rezultate dvadesetogodišnjeg istraživanja o kompetencijama koristeći Meklilandov model i napravili podelu kompetencija na:

- kompetencije postignuća i akcije – usmerenje ka rezultatima, briga za red, tačnost i kvalitet, inicijativa, traganje za informacijama;
- kompetencije podrške i humanih aktivnosti – međuljudsko razumevanje, usmerenost na kupca;
- kompetencije uticaja na druge – uticaj na druge, izgradnja odnosa, razumevanje organizacije;
- upravljačke kompetencije – razvoj drugih zaposlenih, usmeravanje, timski rad i saradnja, vođenje tima;
- kognitivne kompetencije – analitičko razmišljanje, konceptualno razmišljanje, tehnička profesionalna stručnost (znanja u vezi sa poslom);
- lična efektivnost – samokontrola, samopouzdanje, fleksibilnost, posvećenost organizaciji, ostale lične osobine i kompetencije.

Određivanje kompetencija radi se na različite načine (Mansfeld, 2000), kao što su: plenarni sastanci ili fokus grupe sa stručnjacima iz određene oblasti; intervjui sa nadređenim licima u vezi sa kritičnim situacijama na poslu; opšti spiskovi kompetencija; šabloni za grupu poslova; ankete zaposlenih na određenim pozicijama; posmatranje i beleženje načina rada zaposlenih; intervjuisanje stručnjaka iz oblasti rada preduzeća; stručni sistemi analize posla i dr. Preduzeće najčešće odredi između pet i dvanaest kompetencija koje su povezane sa strateškim ciljevima i kritičnim faktorima uspeha preduzeća. Iako preduzeća vrlo često utvrde veliki broj potrebnih kompetencija, treba imati u vidu da to zahteva ocenu i obezbeđenje povratne informacije za veliki broj kompetencija, što može oduzeti mnogo vremena. Sistem koji sadrži veliki broj kompetencija ne smatra se posebno korisnim i praktičnim. Iako je bitan broj kompetencija, mnogo je važnije da one kompetencije koje su izabrane budu dobro objašnjene i da odražavaju nakritičnije aspekte posla. Neke od metoda ocena kompetencija koje se danas primenjuju su:

- Ocena u skladu sa opisom posla

Kao što je ranije spomenuto, većina kompetencija određuje se u skladu sa zahtevima posla koji će pojedinac obavljati. Ocena podrazumeva poređenje ostvarenog stepena posedovanja kompetencija sa onim koji je utvrđen kao potreban za obavljanje konkretnog posla.

- „360 stepeni”

Sa ocenom pomoću alata 360 stepeni dobijaju se informacije iz više različitih izvora, radi dobijanja potpune slike o zaposlenom kako bi se obezbedila kvalitetna osnova za dalji razvoj zaposlenog. Preduzeća ovaj alat često smatraju i načinom za jačanje timskog rada. Ovim alatom zaposlenog može da oceni bilo koji pojedinac sa kojim ima kontakt. Broj ocenjivača zavisi od vrste preduzeća i potencijalnog uticaja same pozicije na kojoj se pojedinac nalazi, a od ocenjivača se traži da izvrši ocenu potrebnih kompetencija.

- Samovrednovanje

Pojedinac se sam ocenjuje i ova ocena se koristi kao dopuna oceni nadređenog rukovodioca. Iako može da se koristi i kao poseban metod, ovaj način ocenjivanja često je deo procesa „360 stepeni”.

Koristi primene modela kompetencija prema različitim autorima kao što su Djurgin (Durgin, 2006) i Kokran (Cochran, 2009) su sledeće: a) unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima; b) unapređenje rada preduzeća; v) pronalaženje i izbor kandidata sa veštinama koje imaju najuspešnji zaposleni u organizaciji; g) postavljanje dosledne matrice za merenje i nagrađivanje rezultata zaposlenih, zasnovane ne samo na tome šta rade već i kako rade; i d) utvrđivanje veština koje je potrebno unaprediti radi napredovanja u karijeri. Ukratko, upravljanje kompetencijama omogućava: lakše upravljanje organizacionim promenama, upravljanje strateškim ciljevima, povećanje produktivnosti i smanjenje troškova, unapređenje operacionalne efektivnosti, jačanje procesa upravljanja ljudskim resursima i ostvarivanje boljih rezultata.

Kada se govori jezikom razvoja zaposlenih, kompetencije se posmatraju kao rezultat. Kompetencije se usredsređuju na to šta se očekuje od zaposlenog u radnom okruženju i na razvoj sposobnosti da znanja i veštine primeni na nove situacije i okruženja. Standardi zasnovani na kompetencijama predstavljaju minimalne zahteve u vezi sa kompetencijom koju zaposleni treba da poseduje ili razvije. Da bi razvoj bio zasnovan na kompetencijama treba da budu ispunjena dva uslova: napor treba biti usredsređen na razvoj onih kompetencija koje su u skladu sa strateškim ciljevima preduzeća i planovi razvoja treba da rešavaju i pitanja potreba zaposlenih.

*Kompetencije kao osnov za promene politika preduzeća
u upravljanju kadrovima u Evropi*

Strateški okvir za mere Evropske unije sa ciljem unapređenja konkurentnosti jeste Lisabonska strategija, doneta 2000. godine, koja je za oblast obrazovanja dodatno razrađena maja 2009. godine „Strateškim okvirom za evropsku saradnju u obrazovanju i obuci” (ET 2020). Evropska unija ima sledeće ciljeve u pogledu tržišta rada:

- da se smanji postotak nesvršenih učenika sa sadašnjih 15% na 10%
- da se poveća broj studenata sa univerzitetskom diplomom na bar 40% (trenutno manje od trećine)
- da se stopa zaposlenosti poveća na bar 75%
- da se potrošnja na istraživanje i razvoj poveća na 3% bruto domaćeg proizvoda (trenutno je 2%, što je značajno manje u odnosu na SAD i Japan, a značajno više u odnosu na manje od 1% koji ulaže Srbija).

Radi ostvarenja ovih ciljeva preduzeta je nova, sveobuhvatna inicijativa nazvana „Mladi u pokretu“, koja nastoji da unapredi rad i međunarodnu privlačnost visokoobrazovnih ustanova i poveća kvalitet

svih nivoa obrazovanja i obuke u EU i to: jačanjem postojećih programa za razmenu studenata, nastavnika i istraživača (kao što su Erasmus, Erasmus Mundus, Tempus, Leonardo da Vinči i Marija Kiri) i osavremenjivanjem univerziteta uopšte, daljim podsticanjem preduzetništva obrazovnim sistemom i većim priznavanjem neformalnog učenja (Program doživotnog učenja dobio je veći budžet u poslednjem ciklusu od 2007. do 2013. godine.), kao i osmišljavanjem mera da se podstakne šegrtstvo, stažiranje i sve vrste radne prakse za mlade. ET 2020 obuhvata i «Kopenhaški proces» saradnje u strukovnom obrazovanju i obuci, kao i podršku „Bolonjskom procesu“ koji stremi stvaranju Oblasti evropskog visokog obrazovanja. Najzad, osnovan je Evropski institut za inovacije i tehnologiju (EIT) koji predstavlja primer integracije obrazovanja, istraživanja i inovacija koji bi trebao da podstakne reforme drugih evropskih istraživačkih instituta. U Srbiji postoji visok stepen otpora u pogledu sličnih reformi i on će morati da se prevaziđe s obzirom na to da su svi ovi procesi dobrovoljni, a ne deo obaveza evropskih integracija.

Iz ugla kadrovske politike, posebno je značajno usmerenje u visokom obrazovanju koje je odredila EU utvrđujući ključne kompetencije, koje treba savladati i koje su opisane u Evropskom okviru kvalifikacija (eng. *European Qualifications Framework - EQF*):

1) ophođenje na maternjem jeziku; 2) ophođenje na stranim jezicima; 3) poznavanje matematike i osnovnih znanja iz nauka i tehnologije; 4) poznavanje rada na računaru; 5) znati kako se uči; 6) društvena i građanska osposobljenost; 7) smisao za inicijativu i preduzetništvo; 8) svest o kulturi i kulturno izražavanje.

Smatra se da osnovno obrazovanje treba da razvije ove ključne veštine i da tokom života one treba da se dodatno unapređuju i osavremenjuju. EU naglasak stavlja i na širenje znanja na marginalne grupe, odnosno povećanje pristupa znanju za sve građane. Strategija Evropa 2020 predvidela je i posebnu „Agendu za nove veštine i poslove“. Ova agenda predviđa veću fleksibilnost i istovremeno sigurnost tržišta rada (popularno nazvana fleksigurnost), podsticaje za ljude i preduzeća da ulažu u obuke i stalno unapređenje veština u skladu sa potrebama tržišta, uz obezbeđivanje dobrih uslova rada unapređenjem propisa i smanjenjem administrativnih opterećenja i poreskih nameta. Nezavisna grupa stručnjaka je izabrana da predloži mere za realizaciju agende, sadržane u izveštaju objavljenom 2010. godine „Nove veštine za nove poslove“. Predložene mere se odnose na: 1) podsticaje da se unaprede i bolje upotrebe veštine zaposlenih; 2) približi svet obrazovanja, obuka i rada; 3) razvije prava kombinacija veština; 4) bolje predviđaju potrebe tržišta rada. Posebno se naglašava jačanje uloge poslodavaca u unapređenju nastavnih planova i potreba za boljim povezivanjem privrede i centara za razvoj karijere u obrazovnim institucijama.

Evropska unija ima Centar za razvoj strukovnih obuka (*CEDEFOP*) koji se bavi i predviđanjem potreba tržišta rada, a koji je zaključio da će i pored svetske ekonomske krize udeo poslova koji zahtevaju visoko obrazovanje da se poveća za trećinu, a onih koji zahtevaju niskokvalifikovane zaposlene da se smanji za 15%, te se predlaže značajno povećanje ulaganja u razvoj novih veština. Iz analize inicijativa Evropske unije može se zaključiti da istovetne preporuke važe i za Srbiju.

Anketa o preduzetništvu u Evropi (ENSR Enterprise Survey, 2012) i Izveštaj Evropske komisije iz 2003. godine (Commission, Competence Development in SMEs Observatory of European SMEs, No.1, 2003), a koji se bave problematikom razvoja kompetencija u malim i srednjim preduzećima (MSP) u EU, pokazuju da oko polovine evropskih MSP ističe da razvoj kompetencija predstavlja ključni sastojak njihove opšte poslovne strategije. Prema mišljenju i naših analitičara dva su osnovna razloga koja su uticala na promenu sadržaja i strukture poslova – to su: a) stalni razvoj i uvođenje novih tehnologija koje traže više intelektualne kompetencije pojedinca nego kompetencije delovanja; b) širenje novih organizacionih oblika koji postavljaju nove zahteve kada je reč o fleksibilnosti i kvalitetu poslovne prakse (Pitić, Šećibović, & Maksimović, 2008). Brojni su razlozi rastućeg interesovanja preduzeća za razvoj kompetencija zaposlenih, ali ovde će biti pomenuta samo tri:

- rastuća internacionalizacija tržišta - Anketa o preduzetništvu u Evropi iz 2002. godine (ENSR Enterprise Survey, 2012) pokazuje da nedostatak kvalifikovanih kadrova predstavlja značajno ograničenje poslovnih performansi evropskih MSP, kao i da je u proseku 20% njih pogođeno ovim problemom;

- nove informaciono-komunikacione tehnologije nameću zahtev da pojedinci poseduju i nove veštine koje mogu da se koriste u savremenim informacionim tokovima;

- opšti demografski trend koji pogađa Evropu, i ubrzano starenje stanovništva radne dobi, itd.

U većini MSP ovlašćenje za utvrđivanje jaza u kvalifikacijama nalazi se u rukama vlasnika ili generalnog menadžera. Središnja uloga vlasnika/ menadžera posebno je značajna za mala preduzeća. U srednjim preduzećima odgovornost za ovu vrstu zadataka obično se deli unutar menadžerskog tima (naročito između generalnog direktora i direktora za upravljanje ljudskim resursima). Unapređenje kompetencija zaposlenih nije nešto što je karakteristično samo za današnje vreme i ekonomiju znanja. Ovde se samo ističe nužnost učenja kao uslova opstanka u ekonomiji znanja, što u prošlosti najčešće nije bio slučaj.

Savremeni modeli i metodi razvoja kompetencija koje treba da razmotre i srpska preduzeća su sledeći:

- 1) Model svesnih kompetencija

- 2) Neformalno učenje
- 3) Učenje tokom celog života
- 4) E-učenje.

Jedno od veoma uspešnih preduzeća, koje uspešno primenjuje sopstveni model kompetencija, je Hjulit Pakard (*Hewlett-Packard*). U ovom preduzeću smatraju da je razvoj modela kompetencija ključan faktor za budući uspeh, poboljšanje opštih kvaliteta, snaga i performansi prodaje, kao i poboljšanje učinka ljudskih resursa. Njihov model kompetencija podrazumeva: zahtevane uloge, ključne kompetencije za uspešno obavljanje posla i logične mape učenja i napretka u karijeri. Ove kompetencije se proveravaju pojedinačnim intervjuima sa stručnjacima i preduzetnicima iz odgovarajuće oblasti. Tokom intervjua rade se naknadne analize i provere. Program podrazumeva skup alata za učenje, razvoj i planiranje karijere, a sastoji se od specifičnih kompetencija, sposobnosti i analize učenja i mogućnosti napretka u karijeri.

Možemo da zaključimo da okolnosti koje nastaju u okruženju Srbije, posebno u Evropskoj uniji, jasno ukazuju da je zemlji potreban veoma promišljen, organizovan i kvalitetan razvoj sistema obrazovanja jer je to jedan od ključnih uslova za razvoj Srbije ka društvu zasnovanom na znanju sposobnom da obezbedi dobru zaposlenost stanovništva. Ove okolnosti upozoravaju da bi, u suprotnom, Srbija ostala na evropskoj periferiji, slabo konkurentna, malo privlačna za ulaganje u sektore koji stvaraju veću novu vrednost, izložena daljem iseljenju nadarenih i kreativnih ljudi i sa utihnulim kapacitetima za razvoj demokratskog i pravičnog društva (Влада Републике Србије - Министарство просвете, науке и технолошког развоја , 2012, р. 6). Pod stalnim pritiskom konkurencije i kako bi što efikasnije prevazišli posledice finansijske krize kadrovska politika preduzeća mora biti usmerena na stalno obrazovanje zaposlenih, koje će biti primenjeno u praksi i ugrađeno u nove proizvode i usluge. Nedovoljno ulaganje u ljude za preduzeće znači gubljenje udela u tržištu i smanjenje dobiti. Procenjuje se da uspešna preduzeća u svetu godišnje ulažu oko 5% dobiti na obrazovanje zaposlenih. Oni su, takođe, mišljenja da je potrebno potrošiti od pet do deset posto radnog vremena svakog radnika, u zavisnosti od vrste posla i stepena obrazovanja, na njihovo obrazovanje. Smatra se da bi visokoobrazovani kadrovi trebalo da provedu 10% radnog vremena proširujući svoja znanja kako bi ostali na nivou novodiplomiranih, a od 20% do 25% ako žele da zadrže jednaku vrednost za poslodavca i društvo. Za menadžere se procenjuje da treba da potroše 20% godišnjeg radnog vremena na obrazovanje kako bi se sprečilo "zastarevanje" (Meggison, Franklin & Byrd, 1995, stp. 181).

Novi načini privređivanja ne podrazumevaju samo potrebu prilagođavanja preduzeća novonastalim uslovima nego i potrebu prilagođavanja zaposlenih. U poređenju sa preduzećima koja se prilagođavaju, zaposleni se prilagođavaju zahtevima radnog mesta i uslovima

na tržištu radne snage. Jednom stečena znanja blede. Stečene diplome srednjih škola i fakulteta danas predstavljaju samo dobru osnovu za dobijanje posla i dalje učenje i usavršavanje. Kadrovska politika preduzeća mora biti usmerena na pažljivu analizu zaposlenih i pažljivo utvrđivanje koja znanja i veštine su potrebne pojedincima i u kom obimu. Takođe je neophodno utvrditi da li postoji odgovarajući stepen motivacije, ali i svesti o potrebi za stalnim obrazovanjem kod zaposlenih. Ubrzan razvoj nauke i tehnologije i sve veće usložnjavanje načina privređivanja ukazuje na neophodnost stalnog obrazovanja svih zaposlenih, a posebno rukovodilaca, odnosno menadžera. Menadžeri u uspešnim evropskim preduzećima utroše petinu svog radnog vremena na lični razvoj i usavršavanje sa ciljem održavanja i poboljšavanja znanja i sposobnosti i jačanje konkurentske moći u odnosu na ostale. Osigurati kvalitetan menadžerski kadar je prioritet svakog preduzeća, posebno u dobi izražene finansijske krize.

Jedan od uzroka problema pokretanja značajnih organizacionih promena, koji nas istovremeno značajno sputava na putu ka Evropskoj uniji, leži u činjenici da u našim preduzećima postoji veliki broj menadžera koji ne poseduju odgovarajuće kompetence i liderske sposobnosti. Od rukovodilaca u savremenim preduzećima se zasigurno očekuje da poseduju znanja i veštine, i ulažu veliki napor radi postizanja uspešnosti preduzeća kojim upravljaju. Savremeni menadžeri moraju imati dalekosežnu sliku i cilj izlaska iz krize i viziju kako da svoj program sprovedu u delo koristeći raspoložive ljudske i tehničke potencijale. Samim tim, umesto administratora i koordinatora na čelo savremenih preduzeća moraju doći obrazovani, kompetentni i visokomotivisani menadžeri. Poslednje podrazumeva i vešto rukovođenje ljudskim resursima, sa osmišljenom politikom razvoja kadrova na osnovu traženih kompetencija. Ove reforme na mikronivou treba da budu podstaknute poboljšanim okvirom za poslovanje i kvalitetnijim obrazovnim sistemom koji, kao u slučaju smernica Evropske unije, u središte stavlja kompetencije i partnerski odnos privrede i prosvete.

LITERATURA

- 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 competi-

tiveness. 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.