

# **BUDUĆNOST MALIH PREDUZEĆA POD UTJECAJEM ZAPOŠLJAVANJA ODGOVARAJUĆIH ZAPOSLENIKA**

## **FUTURE OF SMALL ENTERPRISES RELATED TO HIRING ADEQUATE EMPLOYEES**

Dr.sc. Bahrija Umihanić, docent  
Ekonomski fakultet u Tuzli

*Rezime: Analiza posla i planiranje ljudskih potencijala čine pretpostavke regrutovanja i selekcije kandidata koja završava poduzetnikovom odlukom o izboru odgovarajućeg zaposlenika. U radu su opisane temeljne aktivnosti koje poduzetnik treba da provede u navedenim fazama menadžmenta ljudskih potencijala kako bi proces izbora odgovarajućih zaposlenika učinio efikasnijim. Temeljni cilj rada ogleda se u dokazivanju povezanosti zapošljavanja novih zaposlenika sa budućnosti malih preduzeća koja se prezentira kroz različite pristupe rastu i razvoju.*

*Ključne riječi: poduzetništvo, poduzetnik, mala preduzeća, zapošljavanje, odgovarajući zaposlenici.*

*Abstract: The analysis of business activities and human resources planning are the prerequisites for recruiting and selection of candidates which usually end in the entrepreneur's decision on the selection of an adequate employee. The paper presents the basic activities which the entrepreneur should conduct in the afore-said phases of human resources management in order to make the process of the adequate employee selection more efficient. The essential goal of the paper is to prove the connection between hiring new employees and the future of small enterprises which is presented through various growth and development approaches.*

*Key words: entrepreneurship, entrepreneur, small enterprises, hiring, adequate employees.*

### **UVOD**

Statistički podaci nedvosmisleno ukazuju na relevantan broj malih preduzeća u privrednoj strukturi nacionalnih ekonomija, kako razvijenih tako i zemalja u tranziciji. Pridajući potrebnu pažnju pokazatelju broja malih preduzeća razvijene zemlje su već odavno etablirale stav kako mala i srednja preduzeća predstavljaju kičmu razvoja njihovih nacionalnih ekonomija. Stoga se u ovim zemljama čine kontinuirani naponi za poboljšanje poduzetničkog okruženja ali i za podsticaj internog razvoja malih preduzeća. Oblici podsticaja su različiti po svom obimu, strukturi, frekvenciji itd. Jedan od veoma izraženih oblika podsticaja odnosi se na pomoć u edukaciji poduzetnika u dostizanju potrebnih menadžerskih znanja i vještina. Povećana uloga i značaj znanja kao faktora ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja naglasila je značaj naučnih disciplina koje se bave ljudskim potencijalima u organizacijama. Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima postaje nužnost za sva preduzeća. Imajući u vidu da mala preduzeća, prema definiciji koja važi u Europskoj uniji, zapošljavaju 11-50 zaposlenika, sasvim je opravdano preispitati stav o njihovoj potrebi za prakticiranjem funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima ili menadžment ljudskih potencijala najčešće podrazumijeva sljedeće funkcije: analiza posla, planiranje ljudskih potencijala, regrutovanje, selekcija, obuka i razvoj, sistemi zarada i motivacija,

Redosljed pobrojanih funkcija ukazuje da je zapošljavanje odgovarajućih zaposlenika inkorporirano u funkciju regrutacije i selekcije zaposlenika. Odluka o zapošljavanju novih zaposlenika je vrlo važna za svako poslovanje, ali njena važnost je mnogo veća kod malih preduzeća. Svako novo zapošljavanje kod malih preduzeća direktno korelira sa daljim (ne)uspjehom preduzeća. Troškovi plaća, troškovi obuke, izgubljeno vrijeme, izgubljene prilike na tržištu u tom vremenu, smanjeni moral među zaposlenicima su samo neki od direktnih i indirektnih gubitaka zbog grešaka nastalih u zapošljavanju.

Iako je važnost odluke o zapošljavanju u malim preduzećima uvećana, mala preduzeća su sklona pravljenju grešaka u zapošljavanju jer ne posjeduju eksperte za menadžment ljudskih potencijala kao što je to slučaju u velikim preduzećima. Mala preduzeća, u početnim fazama nastanka i razvoja, rijetko provode analizu posla na temelju koje prave specifikacije opisa posla i zahtjeva za stručnim sposobnostima i vještinama izvršilaca.. Poduzetnici u tim preduzećima zapošljavaju ljude koje znaju i kojima vjeruju radije nego one koji posjeduju potrebne kvalifikacije, znanja i vještine za taj posao. Upravo ovi zaposlenici postaju ozbiljna prepreka rastu

malih preduzeća i zbog toga što nastoje produžiti tendenciju zapošljavanja podobnih koji neće ugrožavati njihove postojeće pozicije.

U nastavku opisujemo procedure zapošljavanja, iznosimo teorijske stavove i dajemo prijedloge kako pomoći poduzetnicima u malim preduzećima da izbjegnu, umanje i eliminišu negativne posljedice lošeg zapošljavanja.

## **ANALIZA POSLA – OSNOVA ZA PRIBAVLJANJE ODGOVARAJUĆIH ZAPOSLENIKA**

Analizom posla započinje aktivnost menadžmenta ljudskih potencijala u preduzećima. Analiza posla predstavlja proces prikupljanja i evaluacije svih relevantnih informacija koje se odnose na konkretan posao. Analizom posla dolazimo do informacija o sadržaju i prirodi posla, na jednoj strani, i potrebnim znanjima, sposobnostima, vještinama i drugim zahtjevima za obavljanje posla, na drugoj strani. Osnovni cilj analize posla ogleda se u zahtjevu za standardizacijom obavljanja određenih poslova u interesu izbjegavanja proizvoljnosti u obavljanju tih poslova od strane izvršilaca.

Kvalitetna analiza posla predstavlja zaokružen sistem čije funkcionisanje započinje sa identifikovanjem izvora informacija i metoda prikupljanja informacija na temelju kojih dolazimo do informacija o poslu, a one nam služe za sačinjavanje opisa posla i izradi specifikacija, odnosno zahtjeva posla. Metode prikupljanja informacija su brojne zbog čega se u teoriji iz pragmatičkih razloga dijele na opšte i specifične metode analize posla. U opšte metode analize posla ubrajamo metode: posmatranja, upitnika i intervjua. Od specifičnih metoda najčešće se koriste: metoda upitnika za analizu pozicija, metoda upitnika za analizu menadžerskih pozicija, metoda kritičnih slučajeva i Bujasov sistem analize poslova.

Rezultat provedene analize posla predstavlja pisani dokument koji se sastoji iz opisa posla i specifikacije posla. Opis posla treba sadržavati informacije o konkretnom radnom mjestu odnosno šta zaposleni na njemu treba stvarno da radi, kako i pod kojim uslovima obavlja taj posao. Zbog toga dobar opis posla treba sadržavati sljedeće grupe informacija: informacije o poslu, kratak sadržaj posla, odgovornost i zaduženje, standardne učinke, radne uslove. Specifikacija posla je pisani dokument o tome koje lične karakteristike i iskustvo, sposobnosti, vještine i obrazovanje su potrebni za obavljanje određenog posla. Ona daje odgovor na pitanje kakva je osoba potrebna za određeno radno mjesto.

Mali broj poduzetnika započinje gradnju poslovnog objekta bez projekata ili shematskih planova i specifikacija. Temeljna znanja iz finansijskog menadžmenta opredjeljuju poduzetnike za izradom proizvodnih specifikacija utrošaka i kalkulacija cijena. Dakle, poduzetnici znaju važnost specifikacija pri ekonomisanju materijalnim i finansijskim resursima. Razumljivo je da bi ova saznanja trebali analogno primijeniti i na ljudske resurse. Da li je to slučaj sa bosanskohercegovačkim poduzetnicima – vlasnicima malih preduzeća? Odgovor na ovo pitanje potražili smo u okviru provedenog istraživanja na uzorku od petnaest malih preduzeća koja su u prethodne tri godine pozitivno poslovala. U dvanaest analiziranih preduzeća nije uspostavljen sistem analize poslova pa samim tim ona nisu uradila formalne dokumente koji sadrže opis posla i specifikaciju posla. U tri preduzeća iz uzorka postoji urađena organizacijska shema sa opisom poslova dok specifikacija posla ne postoji. Razloge nepostojanja opisa posla i specifikacije poduzetnici vide u: kompliciranoj proceduri kreiranja ovih dokumenta, nedovoljnim znanjima o primjeni znanstvenih metoda izrade dokumenta, brzim promjenama na tržištu koje zahtijevaju čestu izmjenu poslova i preraspoređivanje zaposlenika, te straha od formalnih ograničenja u pogledu izvršavanja poslova koja mogu stvoriti ovi dokumenti.

Imajući u vidu značaj opisa i specifikacije posla za naredne faze menadžmenta ljudskih potencijala a posebno fazu planiranja, regrutacije i selekcije zaposlenika kao i potrebu poduzetnika u malim preduzećima za pojednostavljenjem procedura izrade ovog dokumenta, predlažemo pojednostavljenu formu opisa i specifikacije posla. Sastavljanje dokumenta počinje sa opisom posla što je zapravo spisak poslovnih dužnosti, odgovornosti i radnih uslova kao i odnosa između tog posla i drugih poslova u organizaciji. Kada se tome dodaju još lični kvaliteti, obrazovanje, obuka i iskustvo potrebno da se obavlja taj posao, dobije se set poslovnih specifikacija koje obrazuju bazu za planiranje, regrutovanje i selekciju novih uposlenika što je pokazano na slici 1.

Slika 1. Komponente uproštenog opisa i specifikacije posla

Identifikacija posla: Naziv posla, odjeljenje, kod, platni razred i sl.
1. Opis posla
a. Fizički zahtjevi posla i minimum fizičkih zahtjeva potrebnih za obavljanje posla;
b. Radni uslovi, uključujući psihološke zahtjeve kao što su odnos sa drugim i odgovornost za druge ljude, novac i opremu;
c. Radni dani u godini, radni sati, period u toku dana;
d. Mašine, alati, oprema, procedure i sl. koje se koriste.
e. Sažetak poslovnih dužnosti i odgovornosti;
2. Specifikacija posla
a. Zahtjevani nivo obrazovanja;
b. Zahtijevane vještine i tehnike;
c. Zahtijevani stepen obuke i iskustva te zahtjevi za posebnom obukom i razvojem;
d. Lične karakteristike: društvenost, komunikativnost i sl.

Opisi poslova u malim preduzećima trebali bi biti fleksibilni kako bi poduzetnici imali veću slobodu u dodjeljivanju posla raspoloživim uposlenicima bez obzira da li se ili ne posao uklapa u njihov opis radnog mjesta. Navedena forma specifikacije pomaže poduzetnicima da lakše daju odgovore na pitanja tipa: Da li je za obavljanje određenog posla potrebno visoko obrazovanje ili ne? Da li je stvarno potrebno tri godine iskustva za obavljanje određenog posla ili osoba bez iskustva može biti obučena za taj posao? Ko će obučavati osobu za taj posao? Sasvim je logično da poduzetniku trebaju validni odgovori na postavljena pitanja jer se sa povećanjem zahtjeva za obrazovanjem i obukom povećavaju i zahtjevi za startnom platom ili osnovnom zaradom.

### **PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U FUNKCIJI PRIBAVLJANJA ODGOVARAJUĆIH ZAPOSLENIKA**

Po završetku analize posla tj. po izradi pisanog dokumenta koji sadrži opis i specifikaciju posla poduzetnik treba pristupiti planiranju ljudskih potencijala. Planiranje ljudskih potencijala je proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvaliteta ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti.<sup>1</sup> Ciljevi planiranja ljudskih potencijala su višestruki. Njima se želi postići usklađenost ciljeva, strategija i planova poslovanja sa potrebama za ljudskim potencijalima kako bi se preduzeće moglo uspješno nositi sa konkurencijom u svojoj industriji i dugoročno postizati konkurentsku prednost i sposobnost. Smanjenje troškova kroz predviđanje i usklađivanje ponude i potrage za ljudskim potencijalima, prije nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem za organizaciju, predstavlja samo jednu od evidentnih koristi za poduzetnike. One se manifestuju i kroz optimizaciju upotrebe raspoloživih znanja i vještina, unaprjeđenje cjelokupnog procesa poslovnog planiranja i sl.

Proces planiranja ljudskih resursa može imati veći ili manji broj faza. Za potrebe poduzetnika u malim preduzećima dovoljno je da ovaj proces bude proveden kroz sljedeće četiri faze: prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju; predviđanje ponude i tražnje za ljudskim potencijalima, usklađivanje ponude i tražnje ljudskih potencijala; izrada plana, praćenje i evaluacija plana ljudskih potencijala. Poduzetnik u prvoj fazi planiranje ljudskih resursa treba identificirati faktore eksternog i internog okruženja. U drugoj fazi, on čini napore da pribavi odgovore na pitanja: Koliko ljudi i kojih zanimanja će biti potrebni organizaciji da bi ostvarila svoj poslovni plan? Da li organizacija ima te resurse ili ih mora pribaviti na internom ili eksternom tržištu? U trećoj fazi poduzetnik treba identificirati postojanje neravnoteže u ponudi i potražnji ljudskih potencijala, koja se manifestuje u deficitu ili suficitu ljudskih potencijala a potom sačiniti Program za rješavanje suficita ili deficita. Proces planiranja ljudskih potencijala se završava u četvrtoj fazi koja treba rezultirati konkretnim dokumentom - planom ljudskih potencijala. Provodeći opisani postupak, poduzetnik ulaže svoje vrijeme u intelektualne i financijske resurse, a u zamjenu dobiva plan koji postaje osnova za daljnje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

U okviru provedenog istraživanja na ranije opisanom uzorku, petnaest bosankohercegovačkih preduzeća, tražili smo odgovore na pitanja: Da li imate plan ljudskih potencijala za naredne tri godine? Ako ne, zašto?

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 182.

Ako da, koje najznačajnije koristi imate od tog plana? Analizom odgovora došli smo do sljedećih konstatacija: Poduzetnici nemaju plan ljudskih potencijala koji je zasnovan na znanstvenoj metodologiji. Samo dva preduzeća imaju određene «proračune» za potrebama zaposlenika u naredne tri godine. Razumljivo je da su razlozi neplaniranja skoro identični navedenim razlozima neprovođenja analize posla.

Ova saznanja upućuju na potrebu za izradom Vodiča za planiranje ljudskih potencijala u malim preduzećima kako bi se poduzetnicima olakšala izrada dokumenta čija je praktična vrijednost neprocjenjiva, naravno, ako imamo u vidu važnost i ulogu ljudskih potencijala za mala preduzeća.

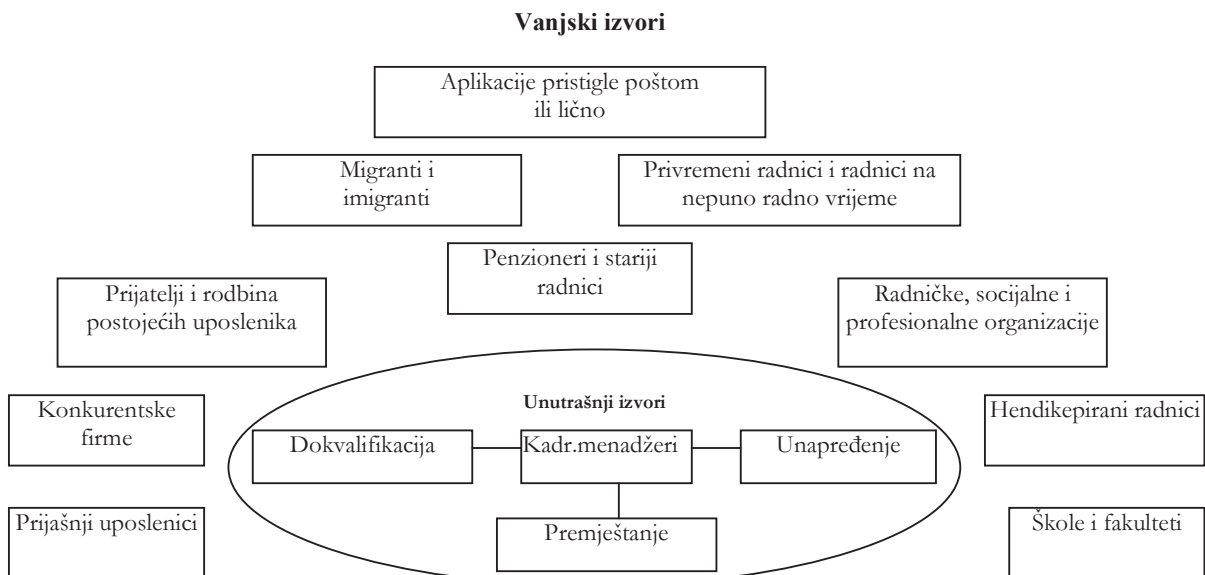
## PROCES ZAPOŠLJAVANJA ODGOVARAJUĆIH ZAPOSLENIKA

Proces zapošljavanja odgovarajućih zaposlenika objedinjava dvije faze menadžmenta ljudskih potencijala i to regrutovanje i selekciju kandidata.

### Regrutovanje kandidata

Regrutovanje kandidata predstavlja proces privlačenja kvalificiranih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta.<sup>2</sup> Danas su dominantna dva pristupa u procesu regrutovanja kandidata. Prvi, tradicionalni pristup koji je baziran na pretpostvci da je cilj regrutacije privlačenje što je moguće većeg broja kandidata da se prijavi za upražnjeno radno mjesto. Drugi, savremeni pristup ili realni opisi poslova koji će se koristiti samo za regrutaciju kandidata za koje se očekuje da će duže ostati u preduzeću što znači da se od njih očekuje doprinos postizanju postavljenih ciljeva u dužem vremenskom periodu.

Slika 2. Unutrašnji i vanjski izvori potencijalnih zaposlenika<sup>3</sup>



Poduzetnici u malim preduzećima proces regrutovanja kandidata trebaju temeljiti na tradicionalnom pristupu zbog činjenice da se radi o manjem broju potrebnih odgovarajućih zaposlenika nego što je to slučaj sa velikim preduzećima. Na samom početku procesa regrutacije, neophodno je donijeti odluku iz kojih izvora se žele regrutovati odgovarajući zaposlenici, internih ili eksternih. Slika 2. prikazuje važnije vanjske i unutarnje izvore regrutacije zaposlenika.

Postupak interne regrutacije započinje objavljivanjem poziva postojećim zaposlenicima da konkurišu za upražnjeno radno mjesto ili poduzetnik na temelju informacija o radu zaposlenika u prethodnom periodu

<sup>2</sup> Bogičević, B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2004, str. 93.

<sup>3</sup> Megginson, C. L., Byrd, J. M., Megginson, L. W., Small Business Management, McGraw Hill, 2006, str. 238.

donosi odluku o popunjavanju upražnjenog radnog mjesta. Ovaj proces podiže moral i poboljšava motivaciju uposlenika s obzirom da spoznaju da mogu napredovati u preduzeću. To također, štedi vrijeme, napor i novac. Popunjavanje radnih mjesta postojećim uposlenicima je također efektivno zato što se rad zaposlenika posmatra i ocjenjuje. Pored toga, ova metoda vodi ka stabilnosti. Zaposlenici se mogu obučiti za novo radno mjesto (dokvalifikovati), mogu biti premješteni ili unapređeni da bi popunili otvorena radna mjesta.

Eksterno regrutovanje podrazumijeva traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada. Poduzetnici u malim preduzećima koriste eksterne izvore, prikazane na slici 2., kada se nalazi u fazi rasta i ekspanzije. Novi zaposlenici iz eksternih izvora donose nove ideje, nove vještine, nova znanja koja su naročito važna za menadžerske pozicije u malim preduzećima.

### **Selekcija kandidata**

Selekcija je proces određivanja da li aplikant ima ličnih kvaliteta koji odgovaraju specifikacijama posla za tu poziciju. Neke od kvaliteta koji pomažu ljudima da napreduju su predanost poslu, sposobnost i visoki standardi. Nijedan potencijalni uposlenik nije savršen i zato poduzetnici ne mogu očekivati da će naći idealnog zaposlenika. Njihova usmjerenost treba da bude na pronalasku zaposlenika koji ima osobine koje su potrebne preduzeću uz istovremeno prihvatanje osobina koje trenutno ne trebaju ili ih ne žele sve dok te osobine nisu na štetu firme.

Proces selekcije podrazumijeva da se prvo odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla (dobijene na bazi analize posla), a da se zatim svaki od kandidata ocijeni prema tome u kojoj mjeri ispunjava zahtjevane karakteristike. Na osnovu rezultata testova i utisaka tokom intervjuja, menadžeri donose odluku o tome ko će zaposliti na konkretnom radnom mjestu.

U procesu selekcije prijavljenih kandidata organizacijama stoji na raspolaganju niz različitih instrumenata za prikupljanje informacija o prijavljenim kandidatima. Najznačajniji instrumenti za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima su: formulari za prijavljivanje i CV (Curriculum Vitae), formulari za prikupljanje biografskih podataka, te testovi biografskih podataka.

Kako bi se osigurala efikasnost u selekciji kandidata sugerise se primjena različitih metoda selekcije. Na slici 3. su prikazane temeljne tehnike selekcije čija primjena u praksi zahtijeva poštivanje utvrđenog redosljeda primjene metoda selekcije. Utvrđeni redosljed poduzetniku omogućava da sistemom lijevka smanjuje broj aplikanata čiji se izbor stalno sužava. Prednost opisanog postupka ogleda se u tome što poduzetniku smanjivanjem broja kandidata stvara pretpostavke da u narednim fazama aplikantima posvećuje dovoljno pažnje čime izbjegava zamke prerane eliminacije.

**Preliminarno snimanje** može biti obavljeno u formalnom ili neformalnom intervjuu kroz pregled aplikacije kandidata, pisama ili drugih predatih materijala. Tom prilikom poduzetnici trebaju provjeriti očigledne fizičke karakteristike kao što su glas, fizički izgled, lični dojam, obrazovanje, treninzi i iskustvo. Značajan broj aplikanata može biti eliminisan zbog određenih razloga, kao na primjer: neprikladna odjeća, stav, obrazovanje ili iskustvo. U ovoj fazi izbora mnogi poduzetnici nenamjerno bježe od jednakih mogućnosti za sve zaposlene koji se garantuju prema zakonu što može u slučaju žalbe aplikanta izazvati direktne i indirektne štete.

**Pregled biografija.** Biografske informacije dolaze od aplikanata kroz aplikacije o obrazovanju, ranijem zaposlenju, podatke o kreditima i drugo. Za slučaj da aplikant ističe ranije radno iskustvo i zaposlenje, poduzetnici trebaju za to tražiti čvrste dokaze, a ne oslanjati se na formalne zapise i lične stavove prilikom donošenja konačne odluke. Jedna od veoma korisnih metoda je i zahtjev da aplikanti popune aplikacije u prisustvu poduzetnika ili drugog ovlaštenog lica iz preduzeća jer se na takav način jednostavno provjerava pismenost kandidata, sposobnost njegove pronicljivosti i komunikacijske sposobnosti. Prije donošenja konačne odluke treba provjeriti validnost informacija istaknutih u aplikaciji, validnost diploma, preporuka, kreditnih zaduženja i drugih priloženih dokumenata. Naravno da je ovaj proces prilično dug i skup, ali treba imati na umu štete koje može prouzrokovati prijem neodgovarajućeg zaposlenika.



Slika 3. Tehnike prikupljanja podataka o aplikantima<sup>4</sup>

Tehnike koje se koriste za prikupljanje podataka	Karakteristike koje se traže tokom selekcije	Aplikanti koji su dostupni kao potencijalni zaposlenici
Preliminarni pregled ili intervju Pregled biografija	Razlike između vanjskog izgleda i ponašanja Nedostatak obrazovanja i predhodno zaposlenje	
Testiranje Testovi inteligencije Testovi sposobnosti Testovi uspjeha	Minimum standarda za umne sposobnosti Nedostatak specifičnih kapaciteta za traženje znanja i sposobnosti Nemogućnost obavljanja posla	
Duboki intervju	Nedostatak ambicija ili drugih kvaliteta	
Verificiranje podataka iz biografije i preporuka Fizički pregled Lična prosudba i donošenje odluke o izboru aplikanta	Negativni izvještaji o predhodnim poslovima Fizička nesposobnost za posao Opšti utisak o kompetenciji i sposobnosti da se uključi u firmu	

**Testiranje.** Test predstavlja mjerni instrument pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet mjerenja testa. Za prikupljanje informacija o sposobnostima i ličnim karakteristikama aplikanta poduzetnik treba koristiti testove inteligencije, testove sposobnosti i testove uspjeha. Testiranjem se dobivaju potrebne informacije o kandidatu samo onda ako je test validan, punovažan i pouzdan. Poduzetnik u malim preduzećima često ne može sam ili nema unutarnjih kapaciteta da sačini testove odgovarajućeg kvaliteta. Takvim poduzetnicima, a oni su u većini, savjetujemo angažovanje specijaliziranih agencija za testiranje. Kao alternativu, zbog cijene angažovanja specijaliziranih agencija, oni mogu koristiti gotove testove koji su prilagođeni njihovom preduzeću. Prilagodavanje treba biti izvršeno od strane eksperata za menadžment ljudskih resursa.

Duboki intervju. Intervju je prediktor koji se najčešće koristi u selekciji prijavljenih aplikanta i obično je najvažniji dio procesa selekcije. Intervjui su prije usmjereni na predviđanje ponašanja nego na stavove ili vještine, i nisu dobro sredstvo za mjerenje kognitivnih sposobnosti ili osobina koje se mogu ispoljiti tek u dužem vremenskom periodu, kao što su strpljenje, istrajnost, upornost, poštenje, samostalnost i sl. Poduzetnici u malim preduzećima trebaju pripremiti intervju. Priprema intervjuja zahtijeva od poduzetnika da jasno zna šta želi da dobije od tog intervjuja i da na temelju toga razvije seriju pitanja kako bi dobio potrebne informacije o kandidatu koji aplicira na radno mjesto.

Sljedeće upute bi mogle biti od velike koristi za razvijanje intervju pitanja koja će imati dosta smislen uvid u aplikantove kvalifikacije, ličnost i karakter.<sup>5</sup>

- Razviti seriju jezgrovitih pitanja i postaviti ih svakom aplikantu. Da bi se realno orijentisali i imali preglednost, poduzetnici se trebaju pouzdati u set relevantnih pitanja koja postavljaju u svakom intervjuu. Naravno, oni prave svaki intervju drugačijim po pitanjima baziranim na odgovorima individua.
- Postavljati pitanja koja nisu precizno definisana kao pitanja koja zahtijevaju odgovore tipa da i ne. Ovakva pitanja su mnogo efektivnija jer ona ohrabruju aplikanta da priča o svojim poslovnim iskustvima u načinu u kojemu će otkriti prisutnost ili odsutnost uslova za kojima poduzetnik traga.
- Kreirati hipotetičke situacije sa kojima će se aplikant susretati na poslu i pitati ga kako bi se on nosio sa njima. Na ovaj način poduzetnik dobiva pregled aplikantovih navika i sklonosti. Ovakvi scenariji daju naznake kako bi se aplikant ponašao u situacijama vezanim za posao.

<sup>4</sup> Megginson, C. L., Byrd, J. M., Megginson, L. W., Small Business Management, McGraw Hill, 2006, str. 242.

<sup>5</sup> Scarborough, M. N., Zimmerer, W. T., Effective Small Business Management, McGraw Hill, 2006, str. 618.

- Pitati aplikante da opišu posljednji uspjeh i posljednji neuspjeh i kako su se nosili s time. Pametni poduzetnici traže aplikante koji opisuju obje situacije sa jednakim entuzijazmom jer znaju da vrhunski perferomeri ulažu u greške kao i u uspjehe i uz to uče važne lekcije iz svojih grešaka.

Efektan intervju sadrži tri faze: probijanje leda, postavljanje pitanja i završna faza intervjuja.<sup>6</sup>

*Probijanje leda.* U prvoj fazi intervjuja primarni posao poduzetnika jeste da podstiče tok razgovora kako bi ublažio prisutnu nervozu kod obje strane. Mnogi vješti intervjueri koriste opis posla da objasne prirodu posla unutar preduzeća. Potom koriste pitanja za probijanje leda koja pružaju intervjuima da steknu korisno shvatanje ličnosti. Ovo su pitanja koja sadrže malo ili nimalo pritiska, ispitanik se može osjećati slobodan da priča o nečemu što aplikant dobro zna i u što je dobro upućen. Na primjer, može ga pitati o nekom zvaničnom događaju kome je aplikant prisustvovao i njegovim utiscima.

*Postavljanje pitanja.* Tokom druge faze intervjuja poduzetnik postavlja svoja pitanja iz grupe pitanja da bi ocijenio spremnost i sposobnost kandidata za posao. Glavni zadatak poduzetnika jeste slušanje. Efektni intervjui proteknu sa jednom četvrtinom pričanja i tri četvrtine slušanja aplikanta. Poduzetnici trebaju praviti bilješke koje će im pomoći da kasnije postavljaju pitanja bazirana na aplikantovim komentarima i da procijene sposobnost aplikanta poslije intervjuja. Iskusni intervjuisti također polažu mnogo pažnje na aplikantove neverbalne zaključke, ili njihove pokrete tijelima – govor tijela tokom intervjuja. Oni znaju da bi kandidati mogli reći riječima tačno ono što žele, ali govor tijela ne može lagati.

*Završna faza intervjuja.* U ovoj fazi poduzetnici aplikantima, čijim odgovorima na postavljena pitanja tokom druge faze intervjuja, dozvoljavaju da oni postavljaju pitanja o njihovom preduzeću, poslu koga će obavljati uslovima i slično. Poduzetnici iz postavljenih pitanja uočavaju prirodu aplikantove ličnosti. U ovoj fazi poduzetnici detaljnije objašnjavaju kandidatima atraktivnost njihovog preduzeća za kandidate i trude se da kandidati napuste intervju sa jasnim opredjeljenjem da bi trebali raditi za to preduzeće. Konačno prije zaključivanja intervjuja, poduzetnici trebaju obavijestiti aplikante o toku radnji koje će preduzeti u nastavku procesa izbora aplikanta.

**Verificiranje podataka iz biografije i preporuka.** Poduzetnici bi trebali provjeriti tačnost podataka navedenih u priloženim biografijama i preporukama. Ovo je važan dio procesa selekcije aplikantata. Poduzetnici bi trebali kontaktirati bivše poslodavce i potpisnike preporuka kako bi se dodatno uvjerali u tačnost navoda u priloženim dokumentima. Pomenute radnje zahtijevaju angažiranje vremena, a ponekad i finansijska sredstva ali ih ipak treba poduzimati zbog efekata koji se postižu istim.

**Fizički pregled.** On podrazumijeva provjeru fizičkih sposobnosti aplikantata. Aplikanti se upućuju da pribave odgovarajuća uvjerenja od verificiranih institucija i pojedinaca u kojima trebaju biti sadržane informacije o fizičkim sposobnostima aplikanta da izvrši poslove i zadatke predviđene opisom i specifikacijom posla.

**Lična prosudba i donošenje odluke o izboru aplikanta.** Na temelju prikupljenih informacija tokom selekcije koristeći se opisanim metodama i tehnikama prikupljanja informacije, te na osnovu lične prosudbe poduzetnik donosi odluku o izboru odgovarajućeg aplikanta za upražnjenu poziciju. Odluka može biti loša i dobra. Ukoliko poduzetnik odbije uspješnog kandidata on je donio lošu odluku koju nazivamo pogrešno-negativna, a ukoliko donese odluku da primi neuspješnog kandidata on je donio, opet, pogrešnu odluku ali ovaj put ona je pogrešno-pozitivna odluka. Dobra je ona odluka ukoliko se odbije neuspješan aplikant i primi uspješan aplikant.

Opisani postupak primjene metoda i tehnika u procesu selekcije kandidata omogućava poduzetnicima pribavljanje relevantnih informacija za donošenje odluke o izboru odgovarajućeg zaposlenika. Konvencionalna podjela zaposlenika u preduzećima po kriteriju vrste posla, zaposlenike diferencira u dvije grupe: zaposlenike koji obavljaju izvršne poslove i zaposlenike koji obavljaju menadžerske poslove. Iznešena konstatacija upućuje na pitanje: Da li je isti postupak selekcije zaposlenika za izvršne i za menadžerske poslove? Odgovor je negativan. Menadžerski poslovi zbog svoje važnosti i specifičnosti zahtijevaju specifičan postupak selekcije aplikantata. Njihova važnost dolazi još više do izražaja u malim

<sup>6</sup> Scarborough, M. N., Zimmerer, W. T., Effective Small Business Management, McGraw Hill, 2006, str. 620.

preduzećima, zbog broja zaposlenika u njima. Naime, mala preduzeća upošljavaju od 11-50 zaposlenika i unutar ovih preduzeća mali je broj menadžerskih pozicija. Tako da menadžeri u ovim preduzećima istovremeno obavljaju poslove i zadatke iz više poslovnih funkcija što znači da oni nisu uskospecijalizirani. Imajući u vidu postavljene ciljeve u radu i prostorna ograničenja u nastavku nećemo detaljnije pojašnjavati postupak selekcije aplikantata za menadžerske pozicije u malim preduzećima.

## **ZAPOSLENICI KAO DETERMINANTA BUDUĆNOSTI MALIH PREDUZEĆA**

Mala preduzeća u svom razvojnom putu ne mogu prijeći iz jedne u drugu fazu rasta ukoliko ne budu imali odgovarajuće zaposlenike, kako na izvršnim isto tako i na menadžerskim pozicijama.

Gerber Michael u svojoj knjizi «Legenda o poduzetništvu», govoreći o fazama rasta, ističe kako u životnom ciklusu preduzeća postoje četiri faze rasta: djetinjstvo-tehničarska faza rasta, odrastanje-traženje pomoći, preko granica–zona udobnosti i četvrta zrelost i poduzetnički pogled na preduzeće. Prelaskom iz jedne u drugu fazu rasta poduzetniku je potrebno više djelatovnih zaposlenika ali i više poduzetničkih i menadžerskih znanja njegovih zaposlenika. Ukoliko bismo u našim malim preduzećima proveli, čak i fragmentarno, analizu rasta preduzeća prema Gerberovoj metodologiji rezultati bi nedvosmisleno ukazali na postojanje ograničenja rasta koji je uslovljen nedostatkom djelatovnih zaposlenika.

I drugi pristupi rastu i razvoju preduzeća ukazuju na važnost djelatovnih zaposlenika za prelazak iz niže u višu fazu rasta. Organizacioni pristup rasta preduzeća govori o postojanju pet faza rasta, i to: rast kroz kreativnost, rast kroz davanje uputa, rast kroz usmjeravanje, rast kroz koordinaciju i rast kroz saradnju. Prve četiri pobrojane faze prati i određena «kriza» koju preduzeće treba prevazići kako bi ušlo u narednu fazu rasta. Respektivno posmatrano te krize su: kriza upravljanja, kriza autonomije, kriza kontrole i kriza formalizma. Poduzetnik u različitim fazama rasta preduzeća treba različit nivo znanja i vještina, a prije svega menadžerskih vještina koje mu pomažu da djelatovno upravlja zaposlenicima.

Detaljnija elaboracija opisanih pristupa dovela bi nas do spoznaje da su znanje i vještine zaposlenika i poduzetnika temelj rasta i razvoja malog preduzeća. Spoznaja važnosti zaposlenika za rast malih preduzeća zahtijeva od poduzetnika da kontinuirano čini aktivnosti na regrutovanju i selekciji odgovarajućih novih zaposlenika, ali istovremeno i na obuci i razvoju postojećih zaposlenika. Ulaganje u pomenute aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala poduzetnici trebaju razumijevati kao investiciono ulaganje i pri tome ne žaliti utrošenog vremena i finansijskih sredstava. Značajan broj provedenih istraživanja o veličini povrata uloženi sredstava ukazuje da je najveći povrat ulaganja u dogovarajuće zaposlenike, ali i to da su troškovi ulaganja u lošeg zaposlenika visoki i da ponekad mogu ugroziti jedan od prvobitnih temeljnih ciljeva malog preduzeća - opstanka. Poduzetnici bi trebali imati u vidu ovu činjenicu.

## **ZAKLJUČAK**

Najveći broj poduzetnika u malim preduzećima nemaju specijalizirana znanja iz područja menadžmenta ljudskih potencijala zbog čega je i povećana vjerovatnoća greške kod pribavljanja i selekcije kandidata. U razvijenim zemljama poduzetnici imaju mogućnost da angažuju eksterne eksperte, agencije i zatraže pomoć od institucija koje su utemeljene od strane vlasti i slično kako bi ublažili ovaj nedostatak. Nažalost u Bosni i Hercegovini ova mogućnost je reducirana zbog postojanja ograničenog broja konsultanata i agencija iz ove oblasti, ali i zbog nedostatka znanja poduzetnika o važnosti odgovarajućih zaposlenika za rast i razvoj malih preduzeća.

Dakle, poduzetnici u malim preduzećima trebaju temeljna znanja iz menadžmenta ljudskih potencijala kako bi reducirali rizik zaposlenja neodgovarajućih zaposlenika. U radu smo ukazali na redosljed aktivnosti koje smo prikazali kroz faze analize posla, planirane, regrutovanja i selekcije koje poduzetnici trebaju provoditi prije donošenja odluke o izboru novog zaposlenika. Posebnu pažnju smo usmjerili na tehnike selekcije, kojom prilikom smo ukazali na osnovne tehnike koje bi poduzetnici u našim preduzećima trebali primjenjivati. Za njihovu djelatovnijiu primjenu, potrebno je proći kraće kurseve iz ovog područja na kojima bi se kroz radionice upoznali sa njihovom primjenom u praksi. Poduzetnici bi se pokazali kao djelatovni donosioci odluka kada bi zamijenili malo vremena i novca za znanja iz područja menadžmenta ljudskih potencijala. Razumijevanje i primjena ovih znanja čini njihova preduzeća organizovanijim u jasnom



opredjeljenju ka rastu i postizanju poslovnih ciljeva. Oni trebaju svojim zahtjevima za primjenjenim znanjima inicirati razvoj novih biznisa u smislu otvaranja vladinih, nevladinih i privatnih agencija i specijaliziranih konsultanata iz područja menadžmenta ljudskih potencijala.

U tekstu smo nastojali iznijeti što više teorijskih stavova što je dovelo do pojednostavljivanja u interpretaciji, a to bi se moglo različito tumačiti. Naš cilj je, pored prezentacije rada na naučnom skupu, da prezentiranim tekstom pobudimo interes budućih korisnika-poduzetnika u malim preduzećima za prakticiranjem menadžmenta ljudskih potencijala i ako budemo uspjeli u tom nastojanju, tada je i trud u pisanje ovog teksta svrhovito uložen.

#### **LITERATURA:**

1. Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Bogičević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
3. Dedić, M., Umihanić, B., *Osnove menadžmenta i preduzetništva*, Ekonomski institut, Tuzla, 2004.
4. Gerber, E.M., *Legenda o poduzetništvu – Zašto većina malih preduzeća propada i što poduzeti?*, Informator, Zagreb, 2005.
5. Hisrich, D. R., Peters P.M., Shephedrd A. D., *Entrepreneuership*, McGraw Hill, 2005.
6. Megginson, C. L., Byrd, J. M., Megginson, L. W., *Small Business Management*, McGraw Hill, 2006.
7. Scarborough, M. N., Zimmerer, W. T., *Effective Small Business Management*, McGraw Hill, 2006.
8. Siropolis, C. N., *Menadžment malog preduzeća*, Mate, Zagreb, 1995.