

LJUDSKI KAPITAL U FUNKCIJI POSTIZANJA MEĐUNARODNE KONKURENTNOSTI

Senad Tatarević, Viši asistent, Sveučilište / Univerzitet „Vitez“, Vitez, e-mail: senad@unvi-edu.ba
Bogdana Vujnović-Gligorić, Vanr. profesor, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Pere Krece 13, e-mail: bogdana-vujnovic@yahoo.com
Tatjana Baroš, Master arhitekture (doktorant), Republička uprava za geodetsko i imovinsko – pravne poslove, Trg Republike Srpske 8, barostaca@gmail.com

Rezime: *Ljudski kapital, odnosno njegovi potencijali: obrazovanje, vještine, motivacije, kompetencije i kontakti postaju osnovni pokretači razvoja svake ekonomije temeljene na znanju. U današnjoj eri znanja konkurentnost preduzeća se postiže kroz ljudski kapital. Velike promjene na svjetskom tržištu i neočekivane okolnosti traže kadrove koji će moći ostvariti ciljeve, viziju i zahtijevanu uspješnost. Upravo zbog toga se nameće važnost raspolaganja kvalitetnim kadrom, koji svojom sposobnošću i znanjem može postići sve to.*

Bosna i Hercegovina je, i pored zastupljenosti visokoobrazovanih kadrova, suočena sa činjenicom nedostatka kadrova koji su osposobljeni za nastup na otvoreno tržište. Osim toga, zemlja je suočena sa problemima zapošljavanja visokoobrazovanih kadrova u drugim profesijama i sektorima koji nude veća primanja, kao i sa problemom odliva pameti, bilo iz ekonomskih ili političkih razloga. Trendovi ukazuju da će se migracije kvalitetnih kadrova nastaviti, a naročito sa procesom približavanja EU-i.

Cilj ovog istraživanja je da se spozna značaj ljudskih resursa za razvoj zemlje, te analiziraju aktivnosti države na polju obrazovanja kadrova, kao i zadržavanja mladih stručnjaka na prostorima BiH-e.

Planiranje kadrova mora biti obuhvaćeno u sklopu opšte strategije zemlje, s ciljem postizanja međunarodne konkurentnosti, kao i privrednog napretka. Shodno tome, u menadžmentu ljudskih resursa potrebno je uspostaviti vrijednosni sistem, kriterije i postupke koji generišu visoko-sofisticirana znanja. Drugim riječima, potrebna je čvrsta sprega između planiranja ljudskih resursa, izbora kadrova, kontinuirane obuke, ocjenjivanja radne sposobnosti i uspješnosti, te nagrađivanja.

Ključne riječi: *ljudski kapital, znanje, odliv pameti, međunarodna konkurentnost.*

JEL klasifikacija: E 24

UVOD

U savremenim uslovima znanje je postalo ključni resurs i pokretač svakog razvoja. Znanje potstiče konkurentnost i privredni rast. Nerazvijene zemlje nisu ostvarile svoje pozicije u društvu znanja, te se zbog toga nalaze na samoj razvojnoj margini. Razlike nisu toliko izražene u ljudskim potencijalima već u načinu korištenja znanja i njegovog pretvaranja u umijeća.

Znanje mora biti, prevashodno, u funkciji generisanja dodatne vrijednosti. Zato obrazovni sistem mora utvrditi nove sisteme vrijednosti i standarde kako bi se postiglo što uspješnije upravljanje ljudskim resursima. Dobre prakse vodećih bosansko – hercegovačkih preduzeća i banaka potvrđuju da menadžment ima mehanizme, mjere i metode za generisanje znanja kroz procese.

Kompanije koje ulažu u razvoj vlastitog znanja su u konkurentskoj prednosti u odnosu na one koje se drže tradicionalnih metoda rada. Aktuelna finansijska kriza je razvila žestoku konkurenciju i brojne promjene u društvu koje zahtijevaju velika znanja. U ekonomiji znanja konkurentnost se može postići putem intelektualnog kapitala. Konkurentska prednost, koja je temeljena na intelektualnom kapitalu, stvara dodatnu vrijednost. Takav novi način stvaranja vrijednosti podrazumijeva kontinuirano upravljanje znanjem. Kroz upravljanje, znanje se pretvara u intelektualni kapital. Upravljanje znanjem traži više individualnosti, slobode i lične inicijative, uz uvažavanje, i ličnih, i društvenih interesa. Takav razvoj znanja bi trebao biti podržan od strane menadžmenta ljudskih resursa. Međutim, u sklopu menadžmenta mnogi procesi su nedovoljno razvijeni tako da ne mogu generisati nova znanja, niti podstaći kontinuirano učenje. Posljedice takve neefikasnosti se ogledaju u nedovoljnoj iskorištenosti ljudskih potencijala, neadekvatnom motivisanju sticanja znanja, kao i zanemarivanju uloge i značaja znanja u stvaranju nove vrijednosti, što reflektuje ekonomsko i društveno siromaštvo. Osnovni uslov za razvoj društva znanja je da ono bude visoko vrednovano, tj. da se od strane institucija obrazovanja, preduzeća i države prepozna znanje kao resurs za rješavanje, kako individualnih, tako i društvenih problema.

1. ZNAČAJ LJUDSKOG KAPITALA

Ljudski kapital je oduvijek bio važan za postizanje konkurentске prednosti. To je posebno bilo izraženo kod kompanija koje su u strukturi cijene koštanja imale veliko učešće rada, kao i onih koje su bile orijentisane na internacionalna tržišta. Shodno tome, i tokovi kapitala su se usmjeravali prema područjima koji su obilovali jeftinijim resursima, a prije svega radnom snagom. U novije vrijeme,

radna snaga, odnosno ljudski faktor se više posmatra sa aspekta sposobnosti u stvaranju nove vrijednosti na otvorenom međunarodnom tržištu. Znači, umjesto da se ljudski kapital posmatra kao statična imovina, on sve više dobija dimenzije dinamičke komponente koja je u stanju da stvori novu vrijednost. "Zbir svega što svi zaposleni u jednoj kompaniji znaju, a što daje konkurentsko mesto na tržištu" naziva se intelektualnim kapitalom [Mašić, 2009, 312-313].

Ljudski kapital, kao dio intelektualnog kapitala, podrazumijeva sposobnost zaposlenih da primjenjuju rješenja kako bi zadovoljili potrebe kupaca. Ljudski kapital obuhvata njihova znanja, sposobnosti, vještine, kompetencije, iskustvo, kreativnost, motivisanost, sposobnost učenja, lojalnost, sposobnost timskog rada, tolerantnost i sl. Zaposleni postaju ljudski kapital kompanije tek kada svoja znanja i sposobnosti materijalizuju u novoj vrijednosti za kompaniju.

Kompanije trebaju prepoznati takav kapital i podsticati njegov razvoj. Jedinstveno znanje i vještine zaposlenih su sastavni dio svakog poslovnog procesa. Znači, za preduzeće nije ljudski kapital resurs već njegovi potencijali: znanje, obrazovanje, vještine, motivacije, kompetencije i kontakti. Da bi se povećala vrijednost intelektualnog kapitala potrebno je stalno ulaganje u obrazovanje i dokvalifikacije kadrova, kao i podsticanje svih vidova individualnog i timskog usavršavanja. Osim toga, zaposlene je potrebno uključivati u upravljačke strukture i dodijeljivati im odgovornosti. Kroz kvalitetnu kadrovsku politiku zaposleni stiču povjerenje u sistem i nastoje ispuniti propisane standarde. Propisani standardi su ujedno i motivacioni sistem za dodatno obrazovanje, generisanje inovativnosti, međusobnu razmjenu znanja i vještina kod rješavanja određenih problema ili učešća u pojedinim procesima. Kompanije koje su prepoznale značaj ljudskih resursa za uspješni razvoj kompanije i ulažu u njihovu selekciju, motivaciju i razvoj postižu bolje rezultate od kompanija koje se drže stečenog znanja. Danas su razvijene brojne tehnike i metode razvoja kadrova. Posebna značaj se daje motivacionim tehnikama, od kojih su najpoznatije obrazovanje, usavršavanje, edukacije, treninzi, kreiranje ugodnog ambijenta, adekvatan sistem nagrađivanja i sl. Motivacije podižu zadovoljstvo zaposlenih, što direktno utiče na veći trud, zalaganje i posvećenost poslu. Različitim motivacionim tehnikama se mogu unaprijediti i odnosi saradnje i međusobnog povjerenja zaposlenih. Bitno je pobuditi osvješćenost ljudi vezano za napredovanje u karijeri, kao i stvaranje boljitka, i za sebe, i za društvo. Ukoliko nema takvog interesa kod zaposlenih onda se razmišlja o promjeni posla ili firme.

Menadžment ljudskih resursa treba na vrijeme prepoznati kvalitetne kadrove i uložiti napore da ih zadrži, kako usvojena znanja i tehnologije ne bi prenijeli

konkurenciji. Istovremeno, orijentacija treba biti ka kompetentnim, vrijednim i nadarenim kadrovima koji se mogu nositi sa izazovima tržišta i naletima konkurencije. Odabir i selekcija kadrova je i najteži dio posla, tako da ih većina preduzeća prepušta specijalizovanim agencijama, koje su razvile vrlo kvalitetne metode odabira. Prioritet u odabiru svakako treba da budu postignuti rezultati, stepen obrazovanja, stečene vještine, znanja, sposobnosti i iskustva.

Vrijednost intelektualnog kapitala se za sada bilansno ne priznaje, niti vrednuje, bez obzira na ukazanu važnost. Firme, nastoje da prikriju vrijednost intelektualnog kapitala, kao svoju konkurentsku prednost. Samo intelektualni kapital je u stanju da prepozna zahtjeve tržišta i osmisli konkurentan proizvod za one kojima je potreban, a još nisu svjesni njegovog postojanja. Sa jačanjem važnosti ljudskog kapitala u sticanju i održavanju konkurentске prednosti tržišno orijentisanog preduzeća, zaposleni se stavljaju u centar pažnje menadžmenta ljudskih resursa.

2. RAZVOJ KVALITETNIH LJUDSKIH RESURSA

Razvoj kvalitetnih ljudskih resursa podrazumijeva niz procesa koji moraju biti međusobno sinhronizovani, a to su: planiranje kadrova, dizajniranje posla, izbor kadrova, obuka kadrova, ocjenjivanje uspješnosti rada i nagrađivanje. Svaki proces ima svoje specifičnosti, kriterije, vrijednosni sistem i postupke koji generišu znanje.

Planiranje ljudskih resursa se odnosi na procjenu budućih potreba za znanjem i sposobnostima, a u skladu sa razvojnim ciljevima preduzeća. Prema utvrđenim procjenama sačinjava se plan aktivnosti odabira, razvoja, primanja i otpuštanja radnika.

Dizajniranje posla uključuje opis radnog mjesta, uz uvažavanje slobode zaposlenih da izražavaju svoje osobenosti, a i sposobnosti uklapanja u timski rad. Svako radno mjesto mora imati mogućnost redizajniranja shodno zahtjevima poslovnih procesa, u izmijenjenim uslovima i koristima za preduzeće. Znači, radno mjesto se ne posmatra prema kvalitetu zaposlenog, već prema kriterijima potrebnim za obavljanje datog posla.

Izbor i selekcija novih radnika se moraju temeljiti na privlačenju talenata. Izabrani radnici moraju pokazati spremnost za kontinuiranu edukaciju, kako bi se stalno unosila nova znanja u poslovanje. Postupak selekcije mora uključiti vrijednosni sistem pojedinca sa aspekta saradnje i spremnosti za podjelom znanja u

radu sa grupama. Novopriljeni kadrovi se moraju upoznati sa organizacijom, organizacionom kulturom, kodeksom ponašanja, očekivanjima i sl. To je uobičajeni proces integracije i socijalizacije zaposlenih [Petković, 2005, 124].

Važan posao funkcije kadrovskih resursa je obuka i razvoj kadrova. Ukoliko se obuka usmjeri ka strateškim i razvojnim ciljevima organizacije onda ona ima tretman investicije, a ne troška. Obuka i razvoj kadrova mora biti usklađena sa rezultatima poslovanja i unpređenjem poslovne uspješnosti. Obuka se provodi u pet koraka [Dessler, 2007, 58]:

- analiza potreba za obukom,
- izrada plana obuke,
- potvrđivanje važnosti i valjanosti obuke,
- sprovođenje obuke i
- procjena rezultata obuke.

Ocjenjivanje radne uspješnosti se vrši s ciljem dobijanja povratne informacije o rezultatima u odnosu na poželjna znanja. Kroz proces ocjenjivanja se stvara vrijednosni sistem, koji predstavlja standard kontrole, a i smjernica zaposlenim za dalji lični razvoj.

I na kraju sistem nagrađivanja, kao dio procesa razvoja kadrova, treba biti tako osmišljen da kod zaposlenih razvije motivacije. Da bi se takav cilj postigao, sistem nagrađivanja treba biti pravičan, transparentan i fleksibilan. Prednost se mora dati znanju, inovativnostima, učenju, saradnji, a i rezultatima. Sistem nagrađivanja često može imati i demotivaciono dejstvo, naročito ukoliko su njime ugrožena osnovna prava zaposlenih. Nagrade su prvenstveno namijenjene za pridobijanje i zadržavanje pravih ljudi, a manje za motivisanje neodgovornih ljudi (Collins, 2007, 76). U ekonomiji znanja se nagrađuju rezultati postignuti upotrebom znanja, za razliku od dosadašnjeg nagrađivanja prema provedenom vremenu na poslu. Obzirom da takav rad ima visoku vrijednost, potrebno je vršiti njegovo stalno usavršavanje s ciljem postizanja boljih rezultata. Shodno tome, i sistem nagrađivanja bi trebao biti usko vezan za vrijednosti koje pojedinci donose preduzeću. Međusobni odnosi zaposlenih i poslodavaca se moraju temeljiti na fer pravilima koja utvrdi država kao socijalni partner, bez izrabljivanja. Uvažavanje mora biti obostrano jer se kroz posvećenost ciljevima poslovanja ostvaruju i lični ciljevi. To je ujedno i put da stečena znanja budu u cjelosti iskorištena za ostvarenje ciljeva preduzeća, a na zadovoljstvo zaposlenih.

3. KADROVI U FUNKCIJI POSTIZANJA MEĐUNARODNE KONKURENTNOSTI

U BiH je izražena velika razlika između kvaliteta i kvantiteta kadrova. Kvalitet kadrova predstavlja temelj za konkurentnost. On može biti pokretačka snaga ukoliko je u stanju postizati visoku produktivnost, ekonomičnost i profitabilnost. Međutim, u zemljama u tranziciji, u koje spada i BiH, ljudski faktor može biti ograničavajući faktor razvoja. Broj visokoobrazovanih kadrova se stalno povećava, ali njihova kvalifikaciona i obrazovna struktura nije prilagođena internacionalizaciji poslovanja. Naime, otvoreno tržište ne traži diplome već znanja i vještine koje mogu unaprijediti poslovne procese. Znanja moraju biti visoko - sofisticirana, i podložna stalnim promjenama kroz proces učenja i edukacija.

U narednoj tabeli se može vidjeti pregled stečenih zvanja i aktivnih nastavnika na visokoškolskim institucijama u BiH zadnjih 5 godina.

Tabela 1. Pregled stečenih zvanja u BiH u periodu 2008-2012. god.

| Godina | Diplomirani studenti | | Magistri i specijalisti | | Doktori nauka | | Nastavnici na visokošk. ustan. | |
|-----------|----------------------|-------|-------------------------|------|---------------|------|--------------------------------|------|
| | RS | FBiH | RS | FBiH | RS | FBiH | RS | FBiH |
| 2007/8 | 5886 | 7898 | 221 | 403 | 57 | 121 | 2614 | 1230 |
| 2008/9 | 6931 | 9272 | 290 | 462 | 57 | 100 | 2456 | 1315 |
| 2009/10 | 7328 | 10096 | 256 | 507 | 65 | 140 | 2617 | 5882 |
| 2010/2011 | 7855 | 11350 | 227 | 646 | 49 | 140 | 2724 | 5895 |
| 2011/2012 | 7567 | 11209 | 282 | 753 | 67 | 141 | 2789 | 6394 |

Izvor: Zavod za statistiku RS i Federalni zavod za statistiku, *Statistički godišnjak za 2008., 2009., 2010., 2011., i 2012. god.*

Broj stečenih zvanja se povećava svake godine, a i broj nastavnika na visokoobrazovnim institucijama.

Na narednoj tabeli prikazani su odlasci građana u inostranstvo prema starosti. Statistički podaci o obrazovnoj i kvalifikacionoj strukturi emigranata, posebno novijeg datuma, ne postoje, ali se primjećuje da su izraženi odlasci populacije starosti od 20-39 godina, što može upućivati na veći odlazak obrazovanih kadrova.

Tabela 2. Registrovani odlasci u inostranstvo iz BiH po starosti

| Godina | 0-19 | 20-39 | 40-59 | 60-79 | 80 i više | Ukupno |
|--------|------|-------|-------|-------|-----------|--------|
| 2010 | 573 | 1697 | 987 | 906 | 121 | 4284 |
| 2011 | 488 | 1521 | 813 | 1070 | 167 | 4059 |
| 2012 | 179 | 751 | 469 | 1123 | 163 | 2685 |

Izvor: Federalni zavod za statistiku, *Migracije stanovništva za 2010, 2011 i 2012. god.*, Bilten 151, 165 i 179.

Bosna i Hercegovina je zadnjih godina uložila značajna sredstva u školovanje visokoobrazovanih kadrova. Međutim, obrazovani i talentovani kadrovi napuštaju zemlju u potrazi za boljim uslovima života ili zbog političkih razloga. Potrebe EU-e za visokoobrazovanim kadrovima su u oblastima koje imaju najveći potencijal za sticanje novca, a to su prirodno – tehničke nauke, hemijski inženjering, proizvodnja, elektronika, računarstvo i sl.

U BiH ne postoji strategija naučnog i tehnološkog razvoja koja bi bila u stanju zaustaviti “odliv mozgova”. Takvom strategijom bi se trebao potencirati oporavak i razvoj naučne i tehnološke infrastrukture, razvijanje saradnje sa kadrovima iz svijeta, mogućnost rješavanja stambenih problema mladih kadrova, itd.

Prema statsitičkim podacima, iz BiH je u periodu od 1989-1994.godine emigriralo 650 hilj. stanovnika, od kojih je 28.6% visokoobrazovanih kadrova (Dimova, Ralitz i Wolff, 2009, 3). Prema podacima UNESCO-a, u periodu od 1995-2005.godine, BiH-u je napustilo 75% doktora, 81% magistara i 79% istraživača (Uvalić, 2005, 15). Ukoliko se odliv mozgova nastavi, sve teže će se realizovati koncept ekonomije temeljene na znanju, koja može dati zamajac razvoju društva.

Broj iseljenika iz BiH, prema procjenama Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice BiH iznosi 1.471.594 emigranta, odnosno 38.9% ukupne populacije BiH [FPN, 2013,7]. Stopa emigracije visokoobrazovanih kadrova iznosi 23.9%, a lje-kara 11.1% [World Bank, 2011].

Povratak visokoobrazovanih kadrova u zemlju se može ostvariti kroz aktivnije mjere države. Naime, u narednom periodu je potrebno više ulagati u nauku i istraživački rad, te uspostavljati razne vidove saradnje sa stranim naučnicima, kojima bi bio omogućen i boravak u BiH. Sadašnja saradnja je na dosta niskom nivou i obavlja se putem nevladinih organizacija ili putem nezavisnih međunarodnih organizacija.

Izdvajanja za nauku u BiH-i, od oko 0.1%, su ispod evropskog prosjeka koji iznosi 2%. U strategiji razvoja nauke BiH od 2010.-2015.godine dat je prioritet potsjpešivanju dvosmjerne naučno – istraživačke razmjene. Veliku ulogu u razvoju nauke daje i Savjet za nauku BiH, pri Ministarstvu civilnih poslova. Njegova uloga je da daje preporuke i mišljenja vezano za razvoj nauke i tehnologije u Bosni i Hercegovini, da sarađuje sa resornim Ministarstvom civilnih poslova u donošenju dokumenata i odluka iz oblasti nauke, da učestvuje u realizaciji Strategije razvoja nauke BiH, itd. Od 2000.godine, pri Ministarstvu za ljudska prava i izbjeglice aktivno djeluje Sektor za iseljeništvo, koje se fokusira na krei-

ranje javne politike koja se odnosi na priliv kadrova, formiranje baze podataka o kadrovima u dijaspori i uspostavljanje raznih oblika saradnje sa dijasporom. Uspješniji razvoj nauke je omogućen pristupom EU fondovima koji finansiraju naučno istraživanje i razvoj, a to je prije svega Okvirni program FP7.

ZAKLJUČAK

Da bi se BiH održala u tržišnoj utakmici na otvorenom tržištu potrebno je povećati ulaganja u nauku i aktivirati se na politiku zadržavanja visokoobrazovanih kadrova u zemlji. Bosna i Hercegovina ima deklarativno uređenu oblast razvoja nauke kroz strategije i dokumenta, ali još uvijek nije ozbiljno i sistemski pristupila rješavanju ovog problema. Osnovni razlog zaostajanja u razvoju nauke, a sa njom i ljudskih resursa, prema potrebama nove ekonomije je nedostatak sredstava, a i svijesti i spremnosti državnih institucija da podrže aktivnosti obrazovanja mladih kadrova, posebno na privatnim visokoškolskim ustanovama. Prioritet u narednom periodu se mora dati aktivnostima dizajniranja regulative koja podstiče razvoj i priliv ljudskih resursa, kao i provođenju reforme u oblasti obrazovanja prema zahtjevima internacionalnog tržišta rada. Takođe, potrebno je stvoriti mogućnosti za dvosmjerno kretanje stručnjaka, a posebno uključivanje stručnjaka iz dijaspore u razvoj BiH.

Sve mjere koje se budu provodile moraju biti usklađene sa potrebama tržišta rada, ne samo BiH već i evropskog tržišta. Znanja moraju biti prihvatljiva za međunarodne kompanije, a posebno one koje posluju na prostorima BiH. Kvalitetni ljudski resursi su najveći potencijal koji se može nositi sa surovim zahtjevima tržišta i tako postići ciljanu konkurentnost i privredni rast zemlje.

BIBLIOGRAFIJA:

- Centralna Banka Bosne i Hercegovine, (2011), *Godišnji izvještaj 2010*.
- Collins Jim, (2007), *Od dobrog do izvrsnog*, Binoza press,d.o.o. , Zagreb.
- Dimova, Ralitzka i Wolff Francois-Charles, (2009) *Remittances and Chain Migration: Longitudinal Evidence from Bosnia and Herzegovina*. Brunel University - Economics and Finance; Institute for the Study of Labor (IZA).
- Fakultet političkih nauka, (2013) *Migracije iz Bosne i Hercegovine*, Sarajevo. <http://www.mhrr.gov.ba/iseljenistvo/Publikacije/default.aspx?id=3696&langTag=bs-BA> .
- Federalni zavod za statistiku (<http://www.fzs.ba/>).
- Dessler, (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
- Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., (2005) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd.

- Mašić, B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Ministarstvo sigurnosti BiH, Sektor za imigraciju, (2009). *Migracioni profil BiH*, Sarajevo.
- Uvalić, Milica (2005), *Science, Technology and Economic Development in South Eastern Europe*.
UNESCO Science Policy Series, Volume Nr. 1, UNESCO Venice Office.
- Vijeće ministara BiH, (2009), *Strategija razvoja nauke u BiH 2010.-2015.g.*
- Zavod za statistiku RS (<http://www.rzs.rs.ba/>)
- World Bank, (2011) *Migration and Remittances Factbook*.

HUMAN CAPITAL IN FUNCTION OF ACHIEVING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

Senad Tatarević, Bogdana Vujnović-Gligorić, Tatjana Baroš

Summary: *Human capital, respectively its potential: education, skills, motivation, competence and contacts are becoming the main drivers of the development of any knowledge-based economy. In today's era of knowledge competitiveness of enterprises can be achieved through human capital. Major changes in the world market and unexpected circumstances require staff who will be able to achieve the goals, vision and required performance. Precisely because of that, the importance of access to quality personnel is obtrude upon us.*

Bosnia and Herzegovina, despite the presence of highly educated people, has been faced with the lack of personnel, who have been trained to perform on the open market. In addition, the country is faced with problem of employment of higher educated personnel in sectors that offer higher salaries, as well as the problem of brain drain, either for economic or political reasons. Trends indicate that the migration of high-quality personnel will continue, especially with the process of approaching to the EU.

The aim of this research is to realize the importance of human resource development of the country and analyze the activities of the state in the education of staff and retention of young professionals in the area of Bosnia and Herzegovina.

Planning of staff should be included as part of the overall strategy of the country, as a goal to achieve international competitiveness and economic progress. Accordingly, the management of human resources is necessary to establish a system of values, criteria and procedures to generate highly-sophisticated knowledge. In other words, you need a solid connection between human resource planning, personnel selection, continuous training, job evaluation and performance, and rewarding.

Keywords: *human capital, knowledge, brain drain, international competitiveness.*

JEL classification: *E 24 - Employment; Unemployment; Wages; Intergenerational Income Distribution; Aggregate Human Capital*