

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**Departman za
poslediplomske studije
Master studije**

MASTER RAD

**STRATEGIJSKI ASPEKT LJUDSKIH RESURSA
U FUNKCIJI STICANJA KONKURENTSKE
PREDNOSTI**

**Mentor:
Doc. dr Jelena Đorđević - Boljanović**

**Kandidat:
Jelena Šekarić - Sotirovski
Indeks br. M 9252/08**

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

1. Uvod	
1.1. Predmet i polazišta istraživanja.....	3
1.2. Značaj i aktuelnosti.....	3
1.3. Ciljevi istraživanja.....	4
1.4. Hipoteze.....	5
1.5. Metode istraživanja.....	5
1.6. Struktura rada.....	6
2. Konkurentnost i izvori konkurentske prednosti	
2.1. Pojam i uloga konkurencije.....	8
2.2. Porast značaja nematerijalnog.....	10
2.2.2. Nova radna snaga- radnik znanja.....	12
2.3. Kako usavršiti načine na koje se koristi znanje zasnovano na vrednosti.....	14
2.4. Usvajanje novih perspektiva u cilju povećanja konkurentnosti.....	17
2.5. Uticaj liderstva na program menadžmenta znanja u savremenom poslovanju.....	18
2.6. Ključ za sticanje konkurentske prednosti.....	21
3. Sadržaj i proces menadžmenta ljudskih resursa	
3.1. Pojam, svrha, funkcija i značaj upravljanja ljudskim resursima.....	23
3.2. Planiranje ljudskih resursa.....	27
3.3. Rekrutovanje.....	31
3.3.3. Metode rekrutovanja.....	32
3.4. Selekcija.....	35
3.5. Socijalizacija.....	39
3.6. Obuka i usavršavanje.....	42
3.7. Vrednovanje rezultata i sistem zarada.....	48
3.7.1. Vrednovanje rezultata (Performance management).....	48
3.7.2. Sistem zarada.....	50
3.8. Motivacija i beneficije.....	53
3.9. Napredovanje u karijeri.....	57
4. Strategijski aspekti menadžmenta ljudskih resursa	
4.1. Pojam strategije.....	60
4.2. Povezanost menadžmenta ljudskih resursa i funkcija strategijskog menadžmenta.....	63
4.3. Uloga ljudskih resursa u procesu strategijskog menadžmenta	65

4.4. Kombinovanje i povezivanje znanja radi realizacije vrednosti znanja i sticanja konkurentske prednosti.....	67
4.5. Strategije menadžmenta ljudskih resursa zasnovane na znanju	70
4.5.1. Brainstorming.....	72
4.5.2. IN&OUT strategije.....	74
4.5.3. Stari i novi stil.....	75
4.5.4. Pristup 360°C.....	76
4.5.5. KIKO ravnoteža.....	78
4.5.6. Market shakers & Market makers.....	80
4.5.7. Organizacija koja uči.....	81
4.5.8. Raditi pametnije a ne napornije.....	83
5. Istraživanje.....	86
6. Zaključak.....	96
Literatura.....	98

1. UVOD

Danas se susrećemo sa potpuno novom ekonomijom - ekonomijom znanja, koja gazi osnovne postulate industrijske ere i ne bazira svoju vrednost na materijalnom. Osnovni kapital u novoj ekonomiji je znanje koje dodaje vrednost. Zato je danas zadatak ekonomskih lidera da otkriju strategije pomoću kojih će znanje u njihovim kompanijama dodavati vrednost kako bi učvrstili svoje pozicije u odnosu na konkurenciju.

Moramo naglasiti da je jedino pravilo u današnjoj ekonomiji – izvesnost promene, što u mnogome komplikuje zadatak današnjim ekonomistima, zato oni moraju biti što inventivniji, brzi i efikasni da bi odgovorili na sve neobičnije zahteve tržišta i na ubrzano rastuću konkurenciju.

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet ovog rada jeste teorijsko razmatranje strategijskih aspekata ljudskih resursa u smislu integrisane povezanosti upravljanja ljudskim resursima sa stvaranjem i realizovanjem uspešnih strategija. Sagledaće se ljudski resursi, znanje kao i upravljanje njima ne samo kao pojam već i kao instrument koji može da obezbedi efektivnije strategije i uspešno poslovanje organizacija radi sticanja njihove konkurentske prednosti.

Polazišta istraživanja kreću od: osnovnih procesa ljudskih resursa, i pojma strategije i strateškog menadžmenta ljudskih resursa, kako bi bilo lakše ukazano na njihovu neraskidivu vezu prilikom stvaranja kvalitetnih i uspešnih strategija, koje na kraju dovode do konkurentne prednosti na bilo kom tržištu.

1.2. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Značaj i aktuelnost ovog istraživanja bazira se na tome da je znanje centralni osnov za uspešnost moderne organizacije. Premisa uspešnosti u novom milenijum bilo da se radi o pojedincu, organizaciji ili samoj državi temelji se na znanju. Danas se susrećemo sa veoma konkurentnim okruženjem, svedoci smo radikalnih promena i preokreta u ekonomiji,

vođenju ljudi i upravljanja organizacijom. Svest o tome da živimo u turbulentnim vremenima i da se radna praksa menja iz trenutka u trenutak omogućava liderima znanja da se kvalitetnije uhvate u koštac sa promenama i održavaju dugoročnu viziju puta kojim su njihove organizacije krenule. U tom smislu lideri znanja igraju aktivnu ulogu u iznalaženju puteva ka ostvarivanju ciljeva za XXI vek.

Novije težnje u istraživanju ovog fenomena idu ka tome da lideri znanja osim što teže ka ostvarivanju svojih ciljeva i ciljeva organizacije, pronalaze strategije koje podstiču i ostale da nađu svoje mesto u budućnosti, pomažu im da postignu brže svoje ciljeve i povećaju liderski potencijal, time daju i pozitivan efekat ne samo svojoj organizaciji već čitavoj ljudskoj zajednici.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je da se ukaže na značaj strategijskog upravljanja ljudskim resursima u smislu sticanja konkurentne prednosti preduzeća u savremenom ekonomskom poslovanju, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata kroz konstantno učenje i napredovanje zaposlenih u organizaciji.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza strategijskog menadžmenta ljudskih resursa kao temelja konkurentne prednosti.

Društveni cilj koji treba postići je da ovaj rad ima svoju praktičnu korist i da pruži nova saznanja teoretičarima i praktičarima ljudskih resursa.

1.4. Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza na kojoj se zasniva ovaj rad je:

- U današnjoj ekonomiji, prilikom stvaranja adekvatnih strategija koje će dovesti do stvaranja održive konkurentske prednosti organizacije mora da postoji integrisana povezanost strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa.

Posebne hipoteze istraživanja su sledeće:

- Kombinovanje strategija ljudskih resursa kao što su: dostupnost znanja, povezivanje radnika komunikacionim kanalima, kao i privlačenje i zadržavanje dobrih radnika, omogućava strategijskom menadžmentu ljudskih resursa da ostvari najjači efekat na realizaciju glavne strategije organizacije.
- Način na koji će menadžment ljudskih resursa da poveća konkurentnost organizacije jeste konstantno učenje svih zaposlenih u njoj i širenje znanja kroz samu organizaciju.
- Da bi organizacija bila konkurentna na tržištu svi akteri u organizaciji treba da imaju svest o misiji i viziji kompanije, pa u skladu sa njom da odaberu strategiju ljudskih resursa koja će ih dovesti do leaderske pozicije na konkurentskom tržištu.

.

1.5. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnost proučavanog predmeta istraživanja korišćen je niz metoda kako bi bili zadovoljeni osnovni metodološki zahtevi: opštost, objektivnost, sistematičnost i pouzdanost. Istraživana su naučno-teorijska znanja i relevantna literatura korišćenjem metoda: indukcije, dedukcije, generalizacije, apstrakcije, analize, sinteze, kompleksnog posmatranja i analize sadržaja. U samom praktičnom delu istraživanja je korišćen metod ankete. Rezultati su dobijeni na osnovu procentualnog učešća.

1.6 Struktura rada

Struktura rada prikazana je na sledeći način:

Rad se sastoji iz šest poglavlja.

U prvom poglavlju pod nazivom *Uvod* izneti su: predmet i polazišta istraživanja, značaj i aktuelnosti, ciljevi istraživanja, metode koje će se koristiti i hipoteze kojima ćemo se baviti.

U drugom poglavlju pod nazivom *Konkurentnost i izvori konkurentne prednosti* objašnjen je sam pojam konkurencije, njegova definicija, kao i uloga i značaj same konkurencije, kao i povezanost i uloga menadžmenta ljudskih resursa u cilju sticanja iste. Izučavan je fenomen porasta značaja nematerijalnog, načini na koje se koristi znanje zasnovano na vrednosti i usvajanje novih perspektiva u cilju povećanja konkurentnosti.

U trećem poglavlju pod nazivom *Sadržaj i proces menadžmenta ljudskih resursa* objašnjen je pojam menadžmenta ljudskih resursa i sami procesi koji su potrebni da bi ljudski resursi kao takvi mogli da vrše svoju funkciju u bilo kojoj organizaciji i obezbede rast, razvoj i konkurentnost u svom okruženju.

U četvrtom delu pod nazivom *Strategijski aspekti menadžmenta ljudskih resursa* iznesen je pojam, definicija i značaj strategije. Objašnjen je pojam strategijskog menadžmenta ljudskih resursa kao i veza između strategijskog menadžmenta i strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Izučavane su : pametne strategije, stari i novi stilovi kao i različiti pristupi rešavanja problema u savremenoj ekonomiji. Akcenat je dat novoj radnoj snazi - radnicima znanja kao i načinima na koje je moguće raditi pametnije a ne napornije, a sve u cilju stvaranja adekvatnih strategija radi sticanja konkurentne prednosti.

Peti deo se bavi istraživanjem u poznatoj marketiškoj kompaniji Alma Quattro d.o.o., Beograd koja je lider na nacionalnom nivou u svojoj grani privrede. Istraživanje je bazirano na anketi u kojoj je učestvovala ova kompanija.

U šestom delu iznet je **ZAKLJUČAK** u skladu sa prethodno postavljenim hipotezama i podacima do kojih smo došli tokom ovog teoriskog istraživanja.

2. KONKURENTNOST I IZVORI KONKURENTSKE PREDNOSTI

2.1. Pojam i uloga konkurencije

Konkurencija je ključ uspeha ili neuspeha organizacije.

Konkurencija određuje prikladnost aktivnosti koje mogu da doprinesu rezultatima firme u oblastima kao što su inovacije, liderstvo, ili valjana implementacija strategije. Konkurencija je direktno vezana za strategiju koja predstavlja traganje za povoljnom konkurentskom pozicijom u određenoj industriji kao osnovnoj areni u kojoj se konkurencija javlja. Konkurentna strategija teži da uspostavi održivu profitabilnu poziciju u odnosu na snage koje određuju konkurenciju u privrednom segmentu.¹

Doslovno u svim delovima sveta, konkurencija se tokom poslednjih decenija dramatično intezivirala. Ne tako davno, u mnogim zemljama i mnogim privrednim granama ona gotovo nije ni postojala. Tržišta su bila zaštićena, a liderski položaj na njima predstavljao je pravilo. Rivalstvo nije bilo mnogo jako čak ni tamo gde je bilo konkurenata. Državna intervencija gušila je konkurenciju isto kao što su to direktno činili karteli.²

Na sadašnjem savremenom tržištu, nepostojanje konkurencije možemo povezati jedino sa nerazvijenim privredama. Posle drugog svetskog rata naprasno su se dogodile velike značajne promene u ekonomiji. Privreda je procvetala, a uticaj države se sve više smanjivao, tako da je sve manje bilo lažnih lidera. Baš u to vreme konkurencija je postala glavni pokretač velikih industrijskih grana. Danas, ni jedna kompanija niti zemlja ne mogu sebi da priušte zanemarivanje potrebe za konkurisanjem, jer je veoma malo privrednih grana u kojoj konkurencija još nije poremetila stabilnost i liderski položaj na tržištu.

Prema novom načinu razmišljanja, konkurentnost nastaje iz produktivnog korišćenja resursa. Produktivnost mora stalno da se povećava, ali moramo paziti i na resurse bilo da su oni materijalni ili nematerijalni. Sada moramo govoriti o pojmu održive konkurentnosti. Jer najznačajniji uslov za dugoročno natprosečne rezultate potreban je koncept održive konkurencije. Prema Porteru, prvi znak da se neka firma povlači sa tržišta jeste odsustvo same održive konkurentnosti.³

Nematerijalni međusobni odnosi (komunikacione veze) omogućavaju sticanje konkurentne prednosti kroz prenošenje stručnog znanja. Vodeći poslove u jednoj jedinici,

¹ Porter, E. Michael, *Konkurentna prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, 2007, str 7.

² Porter, E. Michael, *O konkurenciji*, Fefa, Beograd, 2008, str:7.

³ Ibid., str.9

organizacija stiče znanje koje joj omogućava da poboljša način na koji druga poslovna jedinica konkuriše. Taj transfer znanja i veština može da se vrši u dva pravca iz postojećih poslovnih jedinica u nove, ili iz novih poslovnih jedinica u postojeće. Na primer Filip Moris je svoje znanje i način poslovanja u vezi sa plasmanom cigareta preneo na firmu za proizvodnju piva “Miler”, što je promenilo način na koji funkcioniše pivara i pomoglo da poveća konkurentnu prednost.

Jedna veoma bitna stavka u savremenoj ekonomiji jeste da se tržišta otvaraju, prelivaju i sve se više igra na globalnom nivou. Tada pojam konkurencije zauzima veoma značajno mesto. Konkurencija je ta koja danas oblikuje globalno tržište. Globalni igrač trebalo bi da odluči u odnosu na kog od svojih glavnih konkurenata mora da ostvari uspeh kako bi opstao i bio lider u budućnosti. Za nove načine igre potrebne su i nove inovativne strategije, pa se na ovom polju tek otkrivaju novi načini vođenja organizacije.

Drugo, informaciona tehnologija menja način na koji kompanije posluju i utiče na ceo proces na osnovu kojeg one stvaraju svoje proizvode. Informatička revolucija utiče na konkurenciju na tri veoma važna načina, tako što: ⁴

- Menja strukturu industrije, što znači da ubrzano menja i pravila konkurencije.
- Stvara konkurentsku prednost pružajući kompanijama nove mogućnosti da nadmaše svoje konkurente.
- Stvara nove poslove, koji nastaju iz već postojećih aktivnosti kompanije.

Kompanije sve više primenjuju informacionu tehnologiju, uz posedovanje znanja o tome šta je potrebno da bi se ostvarila konkurentska prednost. Organizacije moraju da mnogo šire da rasporede odgovornost za razvoj svojih sistema. Istovremeno lideri tih preduzeća moraju da budu uključeni da bi se među različitim funkcijama obezbedile bolje veze koje informaciona tehnologija sada omogućava. Lideri treba da prate nove tehnologije i da neprestano uče i prenose nova znanja ako žele da njihove organizacije budu u trci i da obezbede konkurentnu prednost svojim preduzećima.

⁴ Porter, E. Michael, *O konkurenciji*, Fefa, Beograd, 2008, str:97

2.2. Porast značaja nematerijalnog

Evidentno je da je potrebno mnogo znanja da bi se bilo koja organizacija uspešno nosila sa konkurencijom i pružila bolje usluge sa dodatom vrednošću. Da bi se akumuliralo postojeće znanje i podstakle inovacije, sve je veća tendencija uduživanja znanja više organizacija radi kombinovanja svog znanja, što automatski prouzrokuje sinergijski efekat, što je ujedno i motiv za njihovo udruživanje. Upravo zbog ove tendencije konsultantski poslovi i njihove usluge se eksplozivno šire. Rukovodioci u savremenim organizacijama više se ne stide kada zapnu u ćošak iz neznanja, već su spremni da potraže pomoć od specijalizovanih konsultanata.

Znanje u svakom slučaju uveliko postaje proizvod. U nekim profesijama je znanje oduvek imalo primat kao u: pravu, računovodstvu, oglašavanju. Međutim, sada možemo slobodno da kažemo da nema profesije u kojoj znanje ne može da postane proizvod samo ako je organizacija dovoljno inovativna i spremna za dalji razvoj.

Veoma je interesantna izjava futuriste Džoea Barkera koji radi za *Infinity Limited*, “Korporativna intelektualna svojina će u XXI veku biti vrednija od fizičkih resursa”.⁵ I što više kompanije postaju svesne sopstvenog intelektualnog kapitala - bilo da su to patenti, znanja o procesima, tehnologije, veštine upravljanja, marketinške i tržišne informacije, obaveštenja o konkurentima, koncepti novih proizvoda, istraživanja o kupcima i dobavljačima, konkurentski analitički patenti, licence, praksa, ideje za unapređenje procesa ili procedura - to će upravljanje njima zahtevati konstanti nadzor.⁶

Znanje samo po sebi nije dovoljno, veoma bitan faktor u svemu ovome jeste to da znanje mora da uvećava vrednost. Neće biti dovoljno samo akumulirati znanje i učiniti ga dostupnim. Tu dolazimo da veoma bitne razlike između obične informacije i znanja kojim se uvećava vrednost, sve organizacije koje rade po ovom pitanju moraju biti svesne te velike razlike. A o svim ovim pitanjima se bavi menadžment ljudskih resursa.

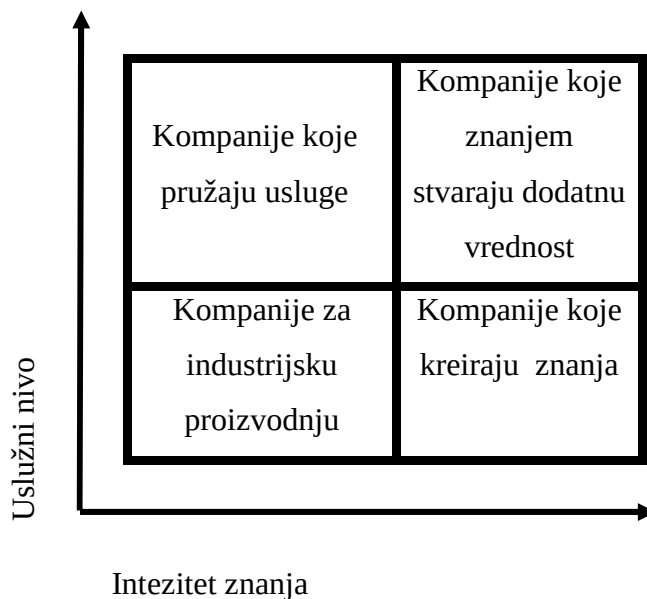
Potencijal koji kompanija ima za stvaranje dodatne vrednosti, zove se KnoVa factor- faktor vrednosti znanja (*The KnoVa-knowledge value*)⁷. U ekonomiji znanja ovo pokazuje da potencijal zavisi od dva bitna elementa: nivo usluga koje pruža kompanija,

⁵ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.15

⁶ Ibid., str.16

⁷ Ibid., str.17

inteziteta korišćenja znanja kompanije, i nivoa u kom kompanija koristi znanje da bi proizvela proizvod ili pružila usluge.



Prikaz 2. Grafički prikaz KnoVa faktora ⁸

Da bismo što bolje objasnili grafikon KnoVa faktora poslužićemo se primerom kompanije za pružanje usluga t.j. agencijom za zapošljavanje. Ovakve kompanije su se pojavile da bi odgovorile zahtevima mnogih kompanija za dodatnim osobljem. Za same kompanije je takvo povremeno traganje za osobljem značilo gubitak vremena koji se mogao izbeći obraćanjem agencijama. To je posebno bio slučaj kada treba zaposliti nekog na određeno vreme – kao zamenu za stalno zaposlenog dok je na odmoru ili na porodiljskom odsustvu, na primer, i kada nebi mogao da mu ponudi stalan posao. Danas su međutim, agencije otišle mnogo dalje. One su shvatile da je visok nivo usluge presudan u onome što postaje visokokonkurentna industrija. Način angažovanja zaposlenih je postao mnogo fleksibilniji: može im biti ponuđen privremeni posao, mogu biti zaposleni i na duže ili na kraće vreme ili dobiti stalni posao. Štaviše, mnoge agencije uvećavaju spektar svojih usluga, tako što nude kandidatima obuku, organizuju seminare i čak osnivaju škole za obuku ili akademije za potencijalne kandidate. Ovda se vidi kako se strategijski menadžment i menadžment ljudskih resursa tako uzajamno prožimaju da stvaraju i realizuju uspešne strategije. U tome leži značaj KnoVa faktora, ako kompanija želi da bude uspešna, neće biti dovoljno da se fokusira na poboljšanje nivoa usluga ili unapređenja znanja o

⁸ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.17

aktivnostima koje nudi. Uspeh će zavisi od dvosmernog napada u kome su i nivo usluga i nivo i sadržaj znanja povećani da bi omogućili kompaniji da ostvari veće uspehe, što će neminovno dovesti do uvećavanja vrednosti što i jeste primarni cilj.⁹

2.2.2. Nova radna snaga - radnik znanja

Sama teorija znanja a sa njom i termini kao što su radnik znanja, posao znanja jesu veoma mladi, nastali su oko 1960.godine. Danas ih svi koriste ali retko ko razume njihovu stvarnu moć nad: ljudskim vrednostima, upravljanjem ljudima, produktivnošću, ekonomijom i politikom. Ali ono što je bitno jeste da će društvo znanja i ekonomija znanja koji se tek zahuktavaju biti u potpunosti drugačiji od društva i ekonomije koje je vladalo poslednjih godina dvadesetog veka.¹⁰

Prvo, radnici znanja su, u stvari, novi kapitalisti. Znanje je postalo ključni i jedini nedostajući resurs. To znači da radnici znanja u celini raspolažu oruđem za proizvodnju. Kao grupa oni takođe predstavljaju kapitaliste u nekadašnjem smislu; preko sopstvenog udela u penzionim fondovima, izrasli su u većinske akcionare i vlasnike mnogih velikih kompanija u društvu znanja. A da bi to uspeli njihovo znanje mora biti delotvorno, a da bi bilo delotvorno mora biti specijalizovano. To znači da je radnicima znanja potreban pristup organizaciji koja spaja čitav arsenal radnika znanja i primenjuje njihovu specijalnost na zajednički krajnji proizvod. Kao na primer što je genijalnom dizajneru softvera potreban proizvođač hardvera. Radnici znanja prema tome vide sebe kao jednakim onima koji prisvajaju i koriste njihove usluge, i to radije kao profesionalce nego kao zaposlene.

Drugo, takvi radnici treba da zadovoljavaju dve osnovne potrebe: da imaju formalno obrazovanje koje im omogućuje da uđu u svet znanja i da su spremni na nastavak obrazovanja kroz svoj radni vek kako bi svoje znanje unapređivali. Za visokoobrazovane profesionalce starog kova kao što su lekari ili advokati formalno obrazovanje postoji više vekova. Ali za radnike znanja samo nekoliko zemalja do sada je obezbedilo sistematsku i organizovanu pripremu. U nekoliko narednih decenija je potrebno ubrzano razvijati obrazovne institucije za školovanje ovakvih profesionalnih profila. Jer je školsko tradicionalno obrazovanje završavano kada posao nastupi, a u društvu znanja ono nikad ne

⁹ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad,2006, str.17.

¹⁰ Draker.F. Piter,*Upravljanje u novom društvu*,Adizes, Novi Sad,2005, str 185

prestaje. Postojeće znanje pred naletom novog konstantno zastareva i radnici znanja moraju redovno da se vraćaju u škole. A nastavak obrazovanja već visokoškoloovanih ljudi treba da postane veliko polje razvoja u društvu. Pretpostavka je da će veći deo tog obrazovanja biti ostvarivan na netradicionalne načine u vidu: vikend seminara ili online treninga. A revolucija informatike očekivano teži da ostvari ogroman uticaj na obrazovanje kako tradicionalnih škola. Ako ona ima takav uticaj na osnovno obrazovanje, onda se od nje očekuje da još veći efekat ima na nastavak obrazovanja radnika znanja.

Treće, pojava znanja kao važnog resursa zahteva od radnika znanja specijalizaciju, radnici znanja su visoko pokretljivi u okviru svoje specijalnosti. Oni ne oklevaju da pređu iz jedne kompanije u drugu, ili čak iz jedne u drugu zemlju, sve dok ostaju u istoj oblasti znanja. Radnici znanja mogu biti vezani za organizaciju i osećati se komotno u njoj, ali su oni pre svega vezani za svoju granu specijalizacije znanja.

Merenje količine znanja u ekonomiji samo kroz patente, kvalifikacije radnika, objavljene radove i sl. obuhvata samo formalni deo ekonomski aktivnog znanja. Ono ne obuhvata značajan deo prećutnog znanja koje nije kodifikovano, ali koje može predstavljati presudan element konkurentske prednosti. To znanje se nalazi u umovima pojedinaca i iskustvima i odnosima socijalnih grupa (npr. radnih timova). Kao što su pre industrijske revolucije radnici posedovali sredstva za proizvodnju, tako i u post - industrijsko doba poseduju glavni resurs, ali ovaj put taj resurs je u njihovim glavama.¹¹

U znanju nema hijerarhije. Ili je potrebno u nekoj situaciji ili nije. Hirurg koji obavlja operacije na otvorenom srcu može biti mnogo bolje plaćen od logopeda, pa ipak ako određena situacija zahteva rehabilitaciju pacijenta koji se oporavlja od moždanog udara, onda je znanje logopeda daleko nadmoćnije. Zato radnici znanja svih vrsta vide sebe ne kao podređene već kao profesionalce i očekuju takav tretman.

I na kraju, novac je podjednako važan radnicima znanja kao što je važan i svima, ali oni ne očekuju novac kao krajnji parametar, niti smatraju da je novac zamena za profesionalne rezultate i postignuća: Kao velika razlika u odnosu na dojučerašnje radnike za koje je posao pre svega bio zarađivanje za život, većina radnika znanja na svoj posao gleda kao na svoj život.¹²

¹¹ Mrnjavac Ž, *Nestaje li radništvo u ekonomiji zasnovanoj na znanju?*, str.14, preuzeto sa www.efst.hr

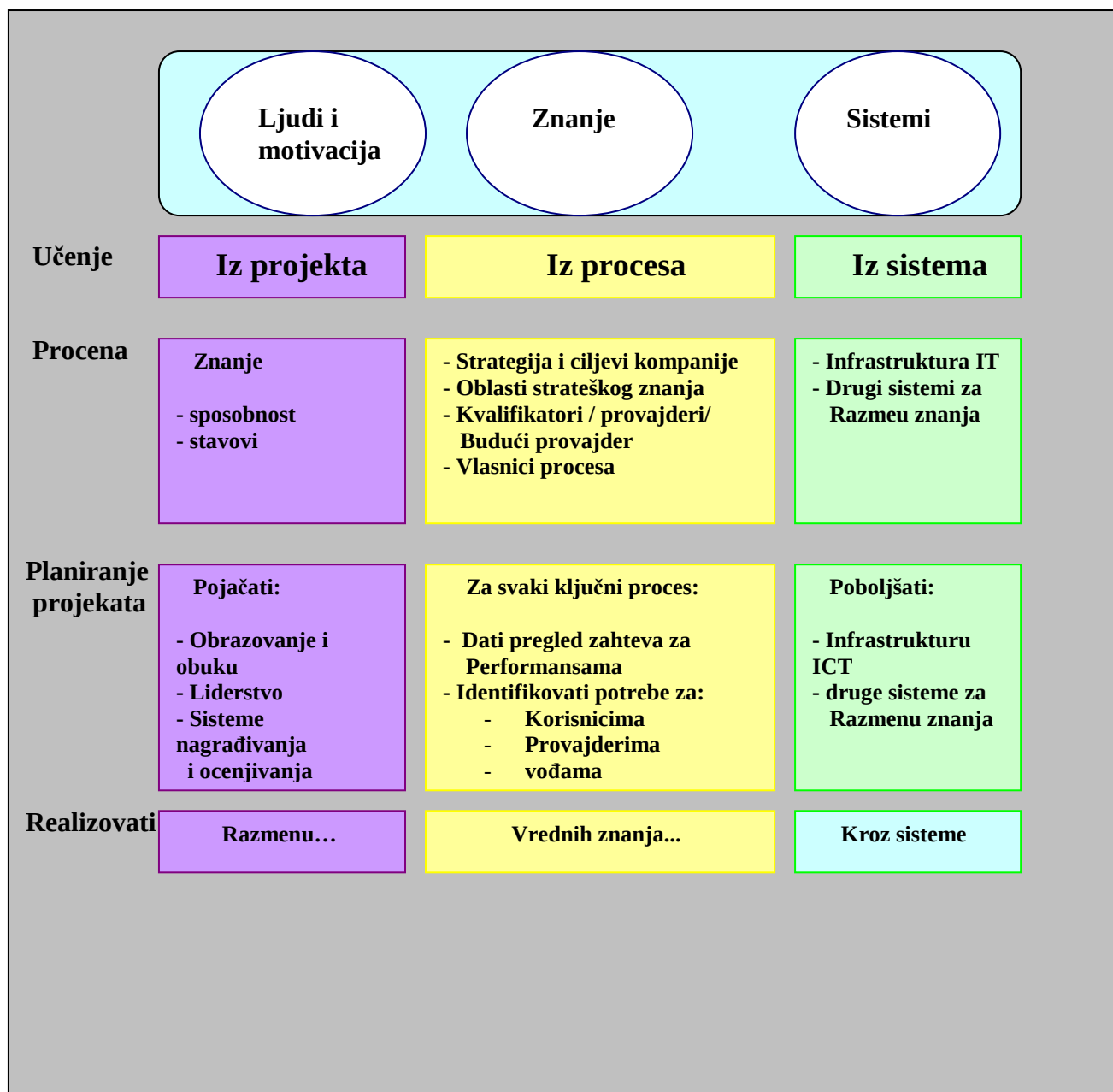
¹² Draker.F. Piter, *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad, 2005, str 186

Ove konstatacije potvrđuju podtezu ovog rada da način na koji će menadžment ljudskih resursa da poveća konkurentnost organizacije jeste konstantno učenje svih zaposlenih u njoj i širenje znanja kroz samu organizaciju.

2.3. Kako usavršiti načine na koje se koristi znanje zasnovano na vrednosti?

Poslovni uspeh nije gomilanje resursa, nego njegovo stavljanje u funkciju. Vodeće organizacije su pokazale da im efektivnija upotreba znanja daje prednost u trci sa konkurencijom. U eri ekspanzije IT tehnologije, jasno je da svaka organizacija koja želi da stekne konkurentsku prednost može da upravlja svojim znanjem na operativnom nivou tako što će projektovati intranet i tako povezati sve zaposlene da mogu da međusobno komuniciraju i dobiju informacije koje su im potrebne za rad. Međutim, nije dovoljno samo imati oruđe, potrebno je i znati efikasno ga upotrebiti, popuniti ga sa značajnim informacijama i na kraju učiniti ga jednostavnim za upotrebu i prilagoditi ga procesima u organizaciji. Samo na taj način će te organizacije uspeti da iskoriste znanje koje je zasnovano na vrednosti, a svoju kompaniju učiniti konkurentno. Bitno je istaći da je upravljanje znanjem zasnovanog na vrednosti proces i da je nemoguće implementirati ga i istog trenutka očekivati rezultate.

Da bi našli najbolji način da iskoristimo znanje koje dodaje vrednost poslužićemo se principom Tri koraka. Ovaj princip nas uči kako da gradimo znanje kroz projekte, procese i sisteme. Prikazaćemo ga u vidu slike, pa nakon toga objasniti korak po korak. ¹³



Prikaz.3, Tri koraka u smeru operativnog upravljanja tokovima znanja¹⁴

¹³ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad,2006, str.259

¹⁴ Ibid., str.257

Kao osnova znanja koje dodaje vrednost u svakoj organizaciji moraju da postoje: ljudi koji su pravilno motivisani, znanje koje treba iskoristiti i sistemi koji omogućavaju iskorišćavanje tog znanja. Sva ova tri aspekta traže: učenje, procenu, planiranje i samu realizaciju.¹⁵

Prvi korak jeste procena sopstvene organizacije. Kakvo je znanje, sposobnost i stavovi članova organizacije. Na osnovu toga je moguće isplanirati projekte za učenje radi poboljšanja obrazovanja, obuke, liderstva kao i sisteme ocenjivanja i nagrađivanja. Svo to novo stečeno znanje mora da se iskorist tako što će se realizovati kroz razmenu tog znanja u organizaciji.

Drugi korak jeste proučiti procese: strategije i ciljeve kompanije, zato što je potrebno sakupiti znanje radi podrške operativnih procesa u organizaciji, a onda isplanirati projekat za svaki ključni proces: dati pregled zahteva za performansama, identifikovati potrebe za korisnicima, provajderima i vođama da bi se iskoristilo znanje koje je vredno.

Treći korak ka boljem upravljanju znanjem zasnovanog na vrednosti je da naše sisteme dovedemo u red - da ocenimo našu IT poziciju njenu infrastrukturu, kao i procenu drugih sistema koji se koriste za razmenu znanja. Potom možemo da implementiramo projekte koji će poboljšati sisteme i transformisali individualno znanje u znanje kompanije. U svemu ovom se sastoji ideja ova tri koraka: Pomoću ljudi, vrednog znanja i sistema za razmenu tog znanja potrebno je što bolje realizovati razmenu vrednih znanja kroz sisteme.¹⁶

¹⁵ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.254

¹⁶ Ibid., str. 254

2.4. Usvajanje novih perspektiva u cilju povećanja konkurentnosti

Sa razvojem informacione i tehnologije znanja, promenila se i sama priroda rada. Rad je napredovao od običnog ponavljanja određenih radnji do potrebe za samostalnim procenama stručnjaka. Tu se javio i novi cilj da se prestane sa radom u postojećim okvirima i da se napravi što je više moguće i to uvek u sve različitim situacijama. Cilj sadašnjih poslova se bazira na povezivanju sa klijentima i istraživanju novih mogućnosti, a ne izvršenje zadatka sa određenim ciljem. Ova vrsta revolucije rada sama po sebi traži da se upravljanje promeni i da se usvoje novi pogledi na procese rada kako bi se povećala konkurentnost organizacije.

Sve je veća tendencija za uvećanje ukupne neopipljive tržišne vrednosti. Da bi se to uspelo mora prvo da se na osnovu neopipljive vrednosti (znanja kompanije) uveća i tržišna vrednost i vrednost za naše klijente što povećava i društvenu vrednost organizacije. A to je zadatak menadžmenta ljudskih resursa.

Mnogobrojna istraživanja nedvosmisleno ukazuju na to da čak i umereno uvećanje kvantuma znanja u društvu može znatno povećati ostvareni BDP. Takođe, što je veće ulaganje u naučno – istraživački rad, po pravilu je izraženiji opšti ekonomski razvoj datog društva. Toga je Evropska unija odavno svesna, pa je jasno zašto je kao centralni razvojni ekonomski pravac izabrala stvaranje društva znanja.

„Istraživanja pokazuju da ulaganje u ljudske resurse konstantno doprinosi ekonomskom razvoju. Isto tako, ulaganja u ljudske resurse, pre svega u obrazovanje, ima i efekte kako za pojedince, tako i za društvo u celini. Analize pokazuju da ulaganje u ljudske resurse povećava kapacitet pojedinaca za inovacijama, kao i za usvajanjem novih tehnologija i samim tim međusobnog prožimanja ovih kapaciteta širom država i regiona“.¹⁷

¹⁷ Martin R., *The Impact of the EU's Structural and Cohesion Funds on Real Convergence in the EU*, 2003, str 10

2.5. Uticaj liderstva na program menadžmenta znanja u savremenom poslovanju

Znanje je moć.

Da bi bilo koja organizacija u današnjem nestabilnom okruženju mogla da opstane i bude konkurentna trebalo bi da ima i koristi program menadžmenta znanja. Program menadžmenta znanja koji ima zadatak da stvori znanje kroz organizaciono učenje pripomognuto raznim tehnikama menadžmenta znanja, osvoji ga, sačuva, podeli, i na kraju primeni znanje, zahteva posebne lidere koji su okrenuti znanju. Ovakvi lideri imaju veoma važan i komplikovan zadatak. Oni moraju da upravljaju organizacijom kojoj je prioritet protok znanja. A takva organizacija ima sledeće karakteristike:

Odnos sa korisnicima usluga nije više jednosmeran, već se pretvara u partnerstvo koje stvara zajednička rešenja i u kome je protok znanja dvostran; zaposleni čija svakodnevica uključuje program menadžmenta znanja znaju više o tehničkoj osnovi poslovanja, imaju bolji osećaj za tržište i bliži su korisnicima nego njihovi poslodavci; najproduktivniji faktor ovakvih organizacija, kreativni zaposleni ili radnici znanja, najbolje funkcionišu u kreativnom haosu i u uslovima u kojima je organizaciona hijerarhija irelevantna; primarna pokretačka snaga organizacije je kontrola toka informacija i ona je podređena internetu i internoj mreži; osnova deljenje znanja među zaposlenima je poverenje; kancelarije ne predstavljaju simbol moći, a značaj neformalne komunikacije se maksimalno naglašava.¹⁸

Da bi lider mogao da vodi ovakvu organizaciju mora da ispuni mnoge uslove. U literaturi se najčešće za ovakve vođe organizacije javlja naziv **lider znanja**.

Postojanje lidera znanja potvrđuju primeri mnogih organizacija. Lider znanja predstavlja vođu koji je kompetentan da organizaciju koja ide u pravcu strategije znanja i korišćenja programa menadžmenta znanja vodi tako da stvori uslove za razvoj organizacione kulture koja će podržati saradnju i poverenje. On ima zadatak da iskoristi znanje kao osnovno sredstvo za postizanje konkurentske prednosti, da menja odnose koji zaposleni imaju prema svom poslu i prema svojim kolegama, da meri vrednosti koji se novim načinom poslovanja stvara za organizaciju i da stvori poverenje u program

¹⁸ Mašić, B., Đorđević Boljanović, J., Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti, časopis *Lider-Direktor*, broj 7, godina II, septembar / oktobar 2008., str. 38.

menadžmenta znanja. To zahteva osobu koja sa svojim karakteristikama uspeva da transformiše svoju organizaciju tako što koristi znanje da bi postigla rezultate koji ne mogu biti dostignuti od strane konkurencije.

Na koji način lideri uspevaju da stvore dodatnu vrednost za svoju organizaciju i budu konkurentni najbolje je prikazati primerom iz prakse. Mi ćemo se u ovom slučaju poslužiti sledećim prikazom 1.:¹⁹

Izvor	Aktivnost koja je dovela do uvećanja vrednosti	Uticaj na konkurentsku prednost	Stepen uključivanja tehnologije
Microsoft 1999.	Vizija lidera <i>British Petroleuma</i> o ulasku u svetsku klasu, globalno razmišljanje, agilna organizacija koja uči i ide u pravcu menadžmenta znanja, implementacijom informacionog sistema - COE (<i>Common Operating Environment</i>). COE sistem se ne odnosi samo na informacionu tehnologiju, nego i na promenu ponašanja i kulture u pravcu koji će obezbediti značajnu vrednost za firmu.	Produktivnost, reputacija, agilnost i inovacija	Ekstenzivan
Cohen, 1998.	Uticaj liderstva <i>Saturna</i> na organizacionu kulturu, demonstrirajući aktivnosti znanja koje se žele ubrzati, kao i kroz prepoznavanje i nagrađivanje takvog ponašanja kod drugih. Ovo je značajno podiglo moral kod zaposlenih i povećalo produktivnost.	Produktivnost i reputacija.	Nizak
Busot, 1999.	Odeljak <i>Nortel Networks Corp.</i> na Karibima i u Latinskoj Americi (CALA) pokrenuo je Virtuelnu akademiju liderstva (<i>Virtual Leadership Academy – VLA</i>) koja je uživo mogla da se prati u 47 zemalja korišćenjem jednosmernog video i dvosmernog audio signala. VLA je edukovala široko rasprostranjene zaposlene u vezi sa važnim stratezijskim pitanjima, a od zaposlenih je očekivala da istražuju liderske sposobnosti i veštine širom organizacije. Ovo je pomoglo zaposlenima da razumeju Nortelovu strategiju i kako da je sprovedu.	Produktivnost i inovativnost	Umeren

Prikaz 1: Praksa liderstva znanja koja je rezultirala ostvarivanjem konkurentske prednosti

¹⁹ Boljanović, J., *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, 2009, str. 155.

Može se videti iz navedenih primera da uspešno rukovođenje znanjem postiže dodatne vrednosti za organizaciju. Svi postignuti rezultati su veoma bitni za bilo koji oblik organizacije. Ovi slučajevi mogu biti primer kako se postiže konkurentska prednost u pravilnom rukovođenju znanjem i kako se povećava produktivnost i agilnost firme. Takođe se vidi kako se valjanom realizacijom razmene vrednih znanja kroz različite sisteme povećava konkurentnost. Osim toga poboljšava se reputacija organizacije, a zaposleni su motivisaniji za smišljanje inovacija i povećana je njihova kreativnost. Ovaj primer potvrđuje tezu da u današnjoj ekonomiji, prilikom stvaranja adekvatnih strategija koje će dovesti do stvaranja održive konkurentske prednosti organizacije mora da postoji integrisana povezanost strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa.

2.6. Ključ za sticanje konkurentske prednosti

Radna snaga zasnovana na znanju se po njenom kvalitetu razlikuje od kvalifikovane radne snage. Međutim, radnici znanja trenutno čine mali postotak celokupne radne snage. Iako predstavljaju manjinu, oni su postali najvažniji stvaraoci bogatstva. U sve većoj meri za uspeh a čak i za ospstanak svake organizacije zaslužni su učinci radne snage znanja. Zato u savremenim i uspešnim organizacijama menadžeri ljudskih resursa se nalaze u timovima rame uz rame sa menadžmentom koji stvara strategije.

U današnjem društvu i trenutnoj ekonomiji prosperitet organizacije u mnogome zavisi od upravljanja baš radnicima znanja. Cilj pravilnog upravljanja radnicima znanja jeste iskoristiti potpuno njihove potencijale tako da oni ostvare što veću produktivnost. Zato u organizaciji koja se zasniva na znanju produktivnost svakog radnika čini i ceo sistem produktivnim, što je preduslov za sticanje značajne konkurentske prednosti. Bitno je istaći da sistemi koji su zasnovani na znanju postoje da bi se uslužio radnik, dok kod tradicionalnih sistema u organizacijama, sistemi postoje da bi ih radnik uslužio. Dakle, osnova za sticanje konkurentne prednosti organizacije jeste organizacija sistema koja se zasniva na znanju.

Mora se istaći značaj usresređivanja na produktivnost radnika znanja. Jer važna odlika radne snage znanja je to da radnici znanja nisu „radna snaga”, nego su kapital. Za učinak kapitala nije bitna cena kapitala, nije bitno koliko je uloženo već je bitno kakva mu je produktivnost. U novijim delatnostima, inovacija može da dovede do leaderske pozicije i da je održi. Međutim u već dugopostojećim organizacijama ono što neke čini liderima u odnosu na druge jeste produktivnost kapitala. U toku prve polovine 20-og veka *General Electric* je zbog svojih inovacija u tehnologiji i proizvodima bio konkurencija dugogodišnjem rivalu *Westinghous*-u ili Evropljanima kao na primer *Siemens*-u. Ali početkom 1920-ih, pošto je era brzog tehnološkog razvoja u elektromehanici stala, *General Electric* se usresredio na produktivnost kapitala kako bi zadržao svoju liersku poziciju.²⁰

Isto ovako, organizacije koje su zasnovane na znanju moraju da se usresrede na produktivnost kapitala koji zapravo čine radnici znanja. A da bi njihova organizacija pretekla konkurenciju potrebno je da se profesionalci znanja razvijaju, dalje uče, nadograđuju, ohrabruju i da im se postavljaju sve veći izazovi.

²⁰ Piter Draker, *Upravljanje u novom društvu*, , Adizes, Novi Sad, 2005, str:96

3. SADRŽAJ I PROCES MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

3.1. Pojam, svrha, funkcija i značaj upravljanja ljudskim resursima

„Naši kadrovi su naš najveći kapital“. Mnoge organizacije koriste ovu ili sličnu frazu da bi potvrdile značajnu ulogu zaposlenih u postizanju uspeha organizacije. To takođe potvrđuje da svi menadžeri moraju sa se angažuju u nekim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa.

Menadžment ljudskih resursa, kao teorija i praksa, predstavlja područije koje je niz godina u velikoj ekspanziji. Zahvaljujući tome postoji konstantno povećanje nivoa znanja iz ove oblasti, povećanje broja stručnjaka. Takođe se odvijaju i značajne promene u obrazovanju menadžera za ljudske resurse. Taj trend je prisutan, ali ne i u velikoj meri u Srbiji. Tržišni uslovi privređivanja, privatizacija društvenih preduzeća i sve veća prisutnost stranog kapitala i stranih firmi na tržištu Srbije uslovili su i značajne promene odnosa prema zaposlenima i upravljanja njihovim radom i razvojem. Strane firme sa manjom ili većom adaptacijom svoje misije u smislu strategijskog menadžmenta ljudskih resursa su nosioci promena u ovoj oblasti kod nas. Primena najbolje prakse je sve prisutnija u nizu organizacija, čak postoje i značajne promene koje nastaju i u javnom sektoru. Mnogi vlasnici i top menadžeri već su stekli saznanje da se ključ uspešnosti u poslovanju ne nalazi samo u radnom i stvaralačkom potencijalu zaposlenih, već i u njihovom radnom angažovanju, koji se zasniva na procesu selekcije, obučavanja, upravljanja karijerom, motivaciji, vrednovanju- ocenjivanju radnika...

Šta je menadžment ljudskih resursa?

Upravljanje ljudskim resursima se odnosi na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područija ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene, kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća a sve u cilju uspeha organizacije.²¹ Ili kraće rečeno: Uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh uz pomoću ljudi.²²

²¹ Štangl - Šušnjar G., *Menadžment ljudskih resursa*, drugo izdanje, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica 2006. str.8

²² Armstrong M, *A Handbook of Human resource Management Practice*, 2006. str.8

Koje sve funkcije menadžment ljudskih resursa mora da obavi da bi izvršio svoj cilj?

U skladu sa postizanjem ciljeva, većina autora je saglasna da su osnovne funkcije koje se odvijaju unutar menadžmenta ljudskih resursa sledeće:

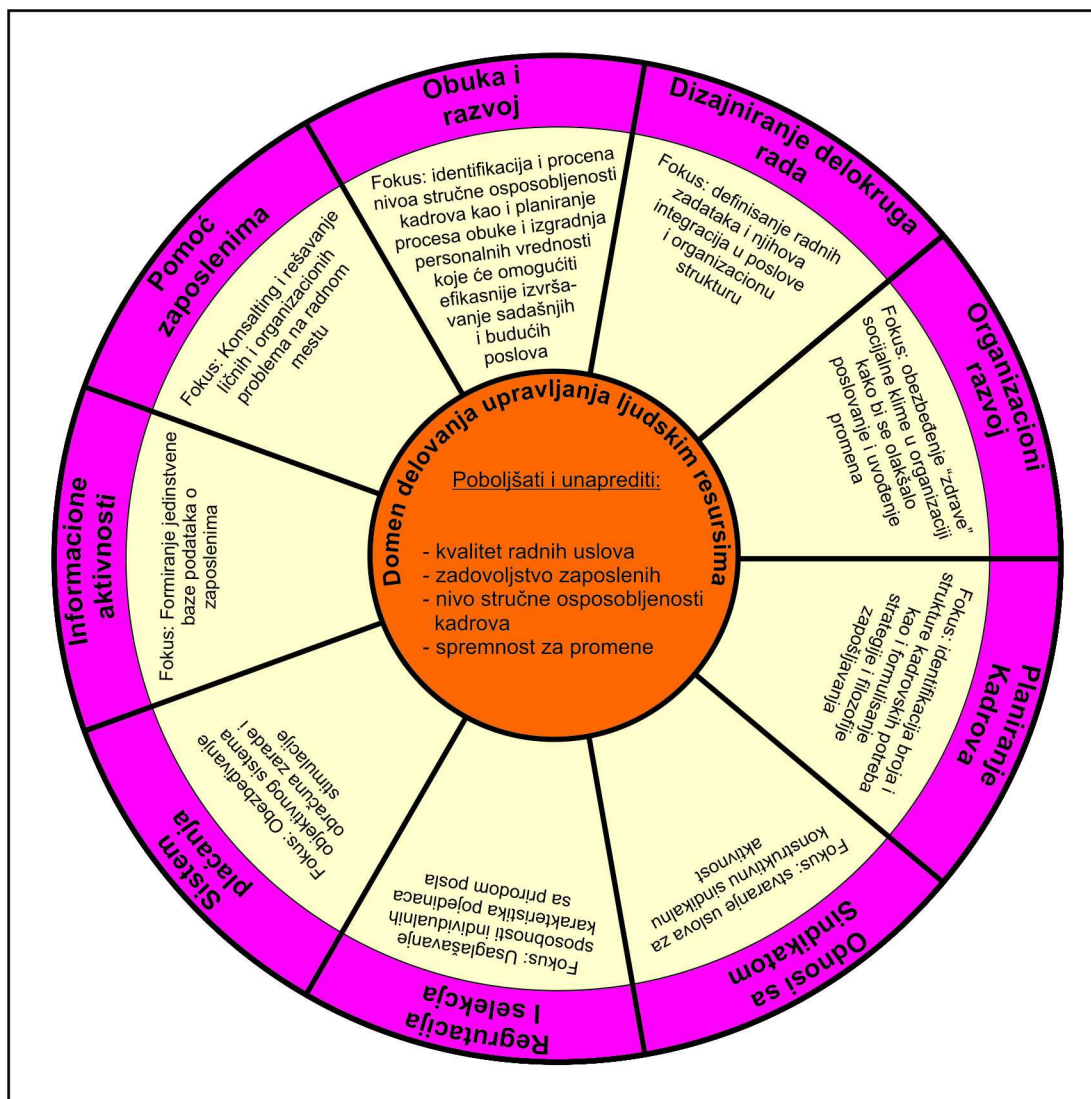
1. Planiranje ljudskih resursa
2. Rekrutovanje
3. Selekcija
4. Socijalizacija
5. Obuka i usavršavanje zaposlenih
6. Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade
7. Motivacije
8. Beneficije
9. Napredovanje u karijeri

Koja je uloga i značaj ovih funkcija ljudskih resursa?

Značaj napora ka ostvarivanju ovih funkcija se ogleda u tome što su ljudi faktor koji koji je zajednički za sve organizacije - oni su kreatori organizacionih strategija i inovacija. Sve ove aktivnosti treba da doprinose uspehu organizacije i bezuslovno moraju podržavati strategiju kompanije. Ovaj doprinos mora biti u skladu sa društvenim i etičkim normama.

Opšte uzeto sve ove funkcije i domeni delovanja mogu se prikazati tzv. Točkom ljudskih resursa (slika 1)²³.

²³ Byars L.L. Rue L.W. ,*Human Resource management*, Irwin Mc Graw Hill, Boston,1997. str.6.



Slika 1. Točak ljudskih resursa²⁴

Opstanak i razvoj organizacije pretpostavljaju savlađivanje svih izazova u poslovnom okruženju, a strategija organizacije predstavlja plan za suočavanje sa tim izazovima. Kao što vidimo na slici, planiranjem kadrova, koje mora biti u saglasnosti sa formulisanom strategijom, pokušavaju se proceniti buduće potrebe za ljudskim resursima. Aktivnostima regrutovanja i selekcije nastoje se odabrati, a nakon toga angažovati i zaposliti kadrovi koji će na najadekvatniji način zadovoljiti identifikovane kadrovske potrebe. Sa promenom tražnje se menjaju aktivnosti i radni zadaci zaposlenih, razvijaju se, pojednostavljuju, a neka radna mesta se čak i ukidaju. Popunjavanje novih radnih mesta se vrši kroz ponovni proces regrutacije i selekcije ili stručno osposobljavanje postojećih radnika. Radnici retko mogu u potpunosti izvršiti sve neophodne radne zadatke, pa je

²⁴ Byars L.L. Rue L.W., *Human Recource management*, Irwin Mc Graw Hill, Boston, 1997, str 6

potrebno vršiti obuku i usmeravanje da bi se povećao radni učinak. Proces obuke podrazumeva prenošenje novih znanja, veština i izgradnju novih sposobnosti što rezultuje stalnom korisnošću za preduzeće uz istovremeno ispunjenje ličnih ambicija za napredovanjem. Slab radni učinak može biti posledica neadekvatne selekcije i nestručnosti. Zato je uvek potrebno korigovati postupke razvoja i obuke ili rešavati postojeće probleme u odnosima među zaposlenima. Za svoj učinak zaposleni moraju biti adekvatno nagrađeni i novčanim nadoknadama ili na ostale načine kao što su beneficije, osiguranje i godišnji odmori. Menadžment ljudskih resursa se takođe bavi i odnosima između samih zaposlenih, njihovom socijalizacijom, pružanjem stručne pomoći menadžerima i zaposlenima kao i odnosima uprave i sindikata, gde se javlja kao posrednik u pregovorima.²⁵

Niti svi menadžeri, niti sva personalna odeljenja ne preuzimaju sve navedene aktivnosti. Bitno je samo da odabrane i preduzete aktivnosti doprinose poboljšanju produktivnosti, direktno iznalazeći bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva.

²⁵ Byars L.L. Rue L.W., *Human Resource management*, Irwin Mc Graw Hill, Boston, 1997, str 9

3.2. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje radne snage (personala) predstavlja izradu planova za popunu budućih slobodnih radnih mesta u kompaniji koja se zasniva na predviđanju slobodnih radnih mesta i na odlučivanju o tome da li će ta radna mesta biti popunjena kandidatima koji već rade u firmi ili kandidatima izvan firme. Zato, cilj samog planiranja treba da bude da se popuni bilo koje ili sva buduća slobodna radna mesta u organizaciji, i to od najnižeg do najvišeg ranga. Kako menadžer procenjuje koliko će mu zaposlenih biti potrebno u narednih nekoliko godina? Kao i svi dobri planovi, personalni planovi se zasnivaju na osnovnim pretpostavkama o budućnosti. Te pretpostavke su rezultat predviđanja. Dakle za planiranje radne snage potrebno je da menadžment predvidi: potrebe za radnom snagom, ponudu internih kandidata i ponudu eksternih kandidata. U literaturi je izraženo mišljenje da se proces planiranja ljudskih resursa sastoji od nekoliko faza:²⁶

3.2.1. Analiziranje okruženja

3.2.2. Predviđanje potreba za ljudskim resursima

3.2.3. Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa

3.2.4. Donošenje planova

3.2.5. Uspostavljanje povratne sprege

3.2.1. Analiziranje okruženja

Analiziranje okruženja podrazumeva analizu eksternog okruženja (na primer: ekonomskog, pravnog, političkog, socijalno - demografskog) i analizu internog (misija, vizija, ciljevi, strategije, organizaciona kultura) okruženja.

Veoma je važno da organizacija dobro prouči relevantno tržište rada. Sve odluke koje se odnose na obezbeđivanje resursa zavise od kretanja na tržištu rada. Tržišta rada pak, zavise od više uslova: geografskih razlika, tipa tržišta (otvoreno ili zatvoreno), strukture profesija na tržištu, generacijskih razlika.

²⁶ Lončarević. R., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006. str.185

3.2.2. Predviđanje potreba za ljudskim resursima

Da bi planiranje ljudskih resursa dalo rezultate potrebno je da mu se pristupi na sistematičan način, tj. neophodno je da se proceni postojeće stanje ljudskih resursa, a zatim i da se pristupi proceni budućih resursa. Prvo je potrebno izvršiti analizu posla jer iz ove analize proističu i osnovi za programe usavršavanja, treninga zaposlenih, kao i osnov za prijem novih ljudi u radni odnos. Drugi korak u proceni postojećeg stanja je opis posla, tj. pisani izveštaj o tome šta, kako, zašto i pod kojim uslovima zaposleni obavlja određeni posao.

Danas opis posla ipak ima tendenciju prihvatanja fleksibilnih poslova i timskog rada koji podrazumevaju da se radni zadaci mogu menjati iz dana u dan i iz časa u čas. Želja savremenog poslodavca je da njihovi zaposleni shvate da su njihova radna mesta šira i promenljivija nego što su bila ranije.²⁷

I najzad potrebno je uraditi specifikaciju posla, tj. podatke o kvalifikacijama koje se traže od zaposlenog na odgovarajućem radnom mestu da bi se poslovni zadatak obavio sa uspehom. A kakva će procena budućih ljudskih resursa biti zavisi od misije, vizije i strategije organizacije, pa je i planiranje ljudskih resursa sastavi deo strategijskog planiranja svake organizacije.

3.2.3. Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa

Važno pitanje uvek se odnosi na to da li predviđena slobodna radna mesta treba popuniti ljudima iz organizacije ili van nje. Drugim rečima da li treba planirati da se radna mesta popune već zaposlenima ili tako što će se regrutovati kandidati izvan firme.

Rezultat obe mogućnosti jeste više HR planova. Licima koja su već zaposlena u organizaciji će možda trebati obuka, usavršavanje i pomoć da bi se pripremili za nova radna mesta - pa su stoga potrebni i planovi obuke. Ako se kandidati traže izvan firme, potrebno je između ostalog, odlučiti o tome koje izvore iskoristiti za regrutovanje.

3.2.4. Donošenje planova ljudskih resursa

Donošenje planova je veoma složen proces koji zahteva veliko strpljenje i sposobnost menadžera u smislu analize odnosa predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbeđivanja radne snage. Na osnovu tog odnosa i razmotrenih alternativa sledi faza izrade planova. Planovi mogu biti: planovi o ponudi ljudskih resursa,

²⁷ G. Dessler, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007. str.68

organizacioni i strukturalni, planovi o korišćenju zaposlenih, planovi o obučavanju, razvoju, učinku, evaluaciji, nagrađivanju, odnosu prema zaposlenima i komunikacioni.²⁸

Treba naglasiti da se u praksi nikada ne donosi jedan, već uvek veći broj planova.

3.2.5. Uspostavljanje povratne sprege

U skladu sa promenama koje se dešavaju u okruženju, organizacija mora usmeravati svoje aktivnosti i funkcije. To se odnosi i na planiranje, što bi značilo da se planovi ljudskih resursa nikada ne mogu smatrati trajnim, već se moraju blagovremeno ažurirati i stalno usklađivati sa potrebama organizacije.

U najzastupljenije metode za planiranje ljudskih resursa spadaju jednostavna sredstva, npr. analiza razmere ili analiza trenda, pomoću kojih se potrebe za zaposlenima predviđaju na osnovu planirane prodaje ili ranijeg odnosa između obima prodaje i broja zaposlenih. Suštinski je važno znati kolika će biti tražnja za proizvodima i uslugama firme. Na taj način menadžment ljudskih resursa ima upliv i u strategijski menadžment organizacije. Uobičajeno je da se najpre predvide prihodi, a zatim proceni broj zaposlenih koji je potreban da bi se dostigao taj obim proizvodnje ili prodaje. Za tu svrhu se mogu koristiti raniji odnosi između obima prodaje i broja zaposlenih. Pored očekivane tražnje, potrebe za personalom mogu da odražavaju:

- Očekivani obrt zaposlenih (koji je rezultat prekida radnog odnosa ili otkaza)
- Kvalitet i veštine zaposlenih (sa aspekta onoga što su potrebe firme promenjive)
- Strateške odluke da se poboljša kvalitet proizvoda ili usluga ili da se uđe na nova tržišta
- Tehnološke i druge promene čiji je rezultat povećena produktivnost
- Finansijske resurse koje odeljenje ima na raspolaganju

Iako neke firme koriste unapređene kompjuterske alate za predviđanje personala, menadžeri zato imaju na raspolaganju nekoliko jednostavnih metoda. Analiza trenda podrazumeva proučavanje broja zaposlenih u firmi u proteklih pet ili više godina sa ciljem da se predvide buduće potrebe. Tako se može izračunati broj zaposlenih u svakoj podgrupi (kao što su zaposleni u prodaji ili proizvodnji, sekretari i menadžeri) na kraju svake od tih godina. Cilj je da se utvrde trendovi vezani za zaposlene koji bi mogli da se nastave i ubuduće.

²⁸ D. Torrington, L.Hall, S. Taylor, *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad, 2004. str. 79-80

Menadžerska procena uvek ima značajnu ulogu u planiranju ljudskih resursa. Retki su trendovi, razmere ili odnosi koji će ostati isti i u buduće. Važni faktori koji mogu da utiču na predviđanje broja zaposlenih su na primer, odluke da se poboljša kvalitet proizvoda ili usluga ili da se uđe na nova tržišta, tehnološke i administrativne promene kojima bi se povećala produktivnost i planirani finansijski resursi koji će biti na raspolaganju. Ove informacije ponovo potvrđuju glavnu tezu ovog rada da u današnjoj ekonomiji, prilikom stvaranja adekvatnih strategija koje će dovesti do konkurentske prednosti mora da postoji integrisana povezanost strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa.

3.3. Rekrutovanje

Ova funkcija treba da pomogne u razrešenju možda i najvećih dilema u procesu menadžmenta ljudskih resursa, a to su pitanja o broju novih ljudi koje je potrebno zaposliti, koje veštine, kvalifikacije, karakteristike, sposobnosti radno iskustvo moraju da poseduju potencijalni kandidati, koji metod će se koristiti u regrutaciji i kako izabrati prave ljude za svaki posao?

U novije vreme sve češće se u menadžmentu ljudskih resursa pominje pojam *staffing* (engl. staff-osoblje). Ovaj pojam obuhvata aktivnosti koje se izvršavaju od momenta oglašavanja slobodnog radnog mesta do momenta potpisivanja ugovora o radu sa izabranim kandidatom, tj. obuhvata aktivnosti: regrutovanja, selekcije i orijentacije.

Prva faza u staffing-a je regrutovanje koje podrazumeva sve one aktivnosti koje na bilo koji način utiču na broj i kvalifikacije ljudi koji se prijavljuju za slobodno radno mesto, tako i na verovatnoću da će prijavljeni prihvatiti radno mesto, pod uslovom da ispune sve tražene uslove.

Da bi postupak regrutovanja bio uspešan potrebno je da svi učesnici u ovom postupku budu svesni da greške prilikom regrutovanja ne samo da dovode do povećanja troškova ovog procesa, već i do otežavanja funkcionisanja organizacije. Jer pogrešno regrutovani kandidati dovode do pogrešne selekcije i, kasnije do angažovanja pogrešnih ljudi koji obavljaju važne poslove u organizaciji. Zato pre nego što se pristupi samom postupku regrutovanja, potrebno je obratiti pažnju na razne faktore kao što su: tržište rada, imidž organizacije, atraktivnost posla, unutrašnju politiku organizacije, uticaj države i troškove regrutovanja.

Cilj regrutovanja je da postoji apsolutno slaganje između veština koje poseduju potencijalni kandidati i veština koje su potrebne organizaciji u skladu sa njenom vizijom, misijom i strategijama. Ideja kojom se rukovode menadžeri ljudskih resursa u ovoj fazi jeste da takve osobine pojedinci već poseduju, ili da na osnovu njihove procene, poseduju sposobnosti da se vremenom obučavaju za njih.

Suština regrutovanja jeste pronaći što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način. Postoje dva glavna pitanja u vezi sa procesom regrutacije:

Koji će biti izvori regrutovanja?

Kako pronaći način da se privuče dovoljan broj kandidata (metodi regrutovanja)?

3.3.3. Metode regrutovanja

S obzirom na veliki značaj regrutovanja za sve ostale faze menadžmenta ljudskih resursa, a posebno za fazu selekcije i izbora kandidata, organizacija mora vrlo brižljivo da postupi izboru odgovarajućih metoda regrutovanja. Koji metod će izabrati zavisi od niza faktora: vrste radnog mesta za koje se traže kandidati, vrste delatnosti kojim se organizacija bavi, sedišta i mesta obavljanja delatnosti...

Najpoznatije metode regrutovanja su: oglašavanje, preporuke zaposlenih, regrutovanje pomoću agencija za zapošljavanje, regrutovanje preko fakulteta i univerziteta, regrutovanje putem Interneta.

1. Oglašavanje

Ovo je najčešće korišćen metod za regrutovanje, i svakako prva asocijacija kada se govori o nalaženju kandidata za slobodno radno mesto. U zavisnosti koliko se ozbiljno pristupi postupku oglašavanja, ovaj vid regrutovanja doneće uspešne ili manje uspešne rezultate.

Pored osnovnih pravila i forme sadržaja oglasa, on mora da sadrži sve podatke koji su bitni za potencijalnog kandidata za radno mesto. U zavisnosti od radnog mesta koje se oglašava potrebno je odabrati i odgovarajuće medije, tako npr. ako se traži usko specijalizovan kadar, oglas je potrebno objaviti u stručnom časopisu iz te oblasti, ako se traži veći broj kandidata - oglas se objavljuje u najtiražnijim novinama.

2. Preporuke zaposlenih

Jedan od najefikasnijih eksternih izvora regrutovanja su preporuke zaposlenih. One nastaju na molbu poslodavca da već zaposleni u organizaciji preporuče pojedinca koji po njihovom mišljenju poseduje sve karakteristike potrebne za uspešno obavljanje posla.

Većina studija potvrđuje da preporuke već zaposlenih službenika uglavnom dovode do zapošljavanja najboljih kandidata.²⁹ Zaposleni službenici su već imali prilike da se upoznaju sa kandidatom, i oni već znaju šta je tačno organizaciji potrebno i koje su kvalifikacije koje organizacija traži. I što je najbitnije već zaposleni radnik teško da će dovesti u pitanje svoj položaj i repitaciju u firmi preporukom kandidata koji ne može da

²⁹ S.P. Robbins, M. Coutler, *Menadžmet*, Data Status, Beograd, 2005. str. 287

odgovori zahtevima posla. Neke organizacije čak praktikuju da svoje radnike koji privuku potencijalne kandidate nagrađuju bonusima.

3. Agencije za zapošljavanje

U današnje vreme sve je više organizacija koje se prilikom traženja kandidata obraćaju agencijama za zapošljavanje. Na osnovu preciznog zahteva organizacije i svojih baza podataka o potencijalnim kandidatima, agencije za zapošljavanje su u mogućnosti da u veoma kratkom roku zainteresovanoj firmi ponude veći broj potencijalnih kandidata. Na ovaj način se ubrzava proces regrutacije za organizaciju. Ove agencije vrše i druge usluge koje su u uskoj vezi sa menadžmentom ljudskih resursa (sastavljanje opisa posla, specifikacija posla, pomoć oko procesa selekcije kandidata, izrada programa obuke i usavršavanja zaposlenih i slično).

Postoje dve najčešće vrste agencija za zapošljavanje:

- Agencije za angažovanje privremeno zaposlenih radnika (alternativni staffing, lizing radnika, temp agencije). Popularnost ove vrste radnog angažovanja sve više raste i dovodi do velikih prednosti (popunjavanje radnih mesta kada su radnici odsutni ili na bolovanju, ili potreba organizacije za većim brojem radnika zbog sezonskih poslova). Obaveza poslodavca je da ove radnike plaća samo dok rade i nema obavezu davati im posebne beneficije. Ovi privremeni radnici nisu kao što se smatralo nekada niskokvalifikovani, već sve više i visokoobrazovani kadrovi.
- Druga vrsta agencija za zapošljavanje jeste *Headhunter Agency* (lovci na glave), to su usko specijalizovane agencije koje najčešće obezbeđuju visoko kvalifikovan kadar. Ovakve agencije se posebno angažuju u slučajevima kada velike multinacionalne kompanije stupaju na inostrano tržište koje je za njih još nepoznato, a potreban im je vrhunski, kvalifikovan i stručan kadar.

4. Regrutovanje preko fakulteta i univerziteta

Fakulteti i univerziteti predstavljaju glavne izvore regrutovanja budućih pripravnika i stručnjaka za mnoge organizacije. Pored provere znanja i sposobnosti potencijalnih kandidata potrebno je da se i sami studenti zainteresuju za posao koji im se nudi.

Negativna strana ovog vida regrutovanja je što može biti potencijalno veoma skup, posebno ako uključuje i stipendiranje studenata za vreme studija, a često se dešava da

diplomirani studenti posle nekoliko godina napuste poslodavca. Za ovaj vid regrutovanja vrlo su važni centri za karijeru ili alumni centri pri samim univerzitetima koji mogu da pruže veoma važne informacije za angažovanje potencijalnih kandidata.

5. Regrutovanje putem Interneta

Sve popularniji vid regrutovanja jeste regrutovanje putem Interneta. Nekim organizacijama je čak ovo i jedini metod regrutacije.

Pozitivne strane ovog metoda su: niski troškovi, mogućnost regrutovanja velikog broja kandidata, trajnost Internet oglasa i brza procedura prijema prijava potencijalnih kandidata.

Negativna strana je dovođenje u pitanje kvaliteta potencijalnih kandidata, s obzirom na činjenicu da jednostavnost prijave na ovakvu vrstu oglasa dovodi i do toga da se na oglase prijavljuju kandidati koji nemaju potrebne kvalifikacije ili čak i nisu zainteresovani za zaposlenje.

3.4. Selekcija

Selekcija podrazumeva izbor osobe koja će najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu. Prilikom selekcije se raznim metodama identifikuju oni kandidati koji imaju najbolje kvalifikacije za obavljanje određenog posla.

Uspešno obavljena selekcija podrazumeva da će primljeni kandidat efektivno i efikasno obavljati svoje buduće radne zadatke u skladu sa pravilima koje postavlja sama organizacija

Važnost procesa selekcije je velika. Prvenstveno zato što je cena svih procesa (regrutovanje, selekcija i obuka primljenih kandidata) za jednu organizaciju velika. Drugo, posledice pogrešno primljenog kandidata, u smislu lošeg obavljanja posla, daju procesu selekcije još veći značaj. U procesu selekcije moguća su četiri ishoda što ćemo najbolje prikazati slikom 3.

Odluka o selekciji			
Primiti		Odbiti	
Obavljanje rada posle toga	Uspešno	Pravilna odluka	Odbijanje pogrešnog
	Neuspešno	Angažovanje pogrešnog	Pravilna odluka

Slika 3. Ishod odluke o izboru³⁰

Uspešan ishod je u dva slučaja: ako se u radni odnos primi kandidat koji će uspešno obavljati posao i isto tako ako se odbije onaj kandidat za kojeg se dokaže da neće obavljati posao na adekvatan način. Pogrešni ishodi su u suprotnosti sa uspešnim: ako se odbije pravi kandidat koji bi dobro obavljao posao ili se primi pogrešan kandidat.

Da bi se izbegla ova neuspešnost potrebno je da proces selekcije ispunjava dva kriterijuma: pouzdanost i opravdanost. Pouzdanost znači da je proces selekcije dosledan i postojan, a opravdanost je da mora da postoji odgovarajući odnos između određenog kriterijuma i načina na koji se vrši izbor.

³⁰ S.P. Robbins, M. Coutler, *Menadžmet*, Data Status, Beograd, 2005. str. 288

Najčešće metode za selekciju su: testovi, intervju, formular, preporuke, provere biografije i fizički izgled. Za koju će se metodu ili kombinaciju više njih odlučiti HR menadžeri zavisi od delatnosti organizacije i od ciljeva koji se žele postići.

3.4.1. Testovi

Sastavljanju i primeni testova se posvećuje velika pažnja jer se njihovim korišćenjem teži ka smanjenju verovatnoće za donošenje pogrešne odluke o izboru kandidata. Najčešći testovi koji se koriste u selekciji su testovi inteligencije, testovi fizičke sposobnosti, testovi ličnosti, a sve više i simulacioni i *on-line* testovi.

Testovi inteligencije mere različite vidove inteligencije (pamćenje, izražavanje, numeričku sposobnost...), testovi fizičkih sposobnosti mere fizičke mogućnosti kandidata (snaga, izdržljivost, brzina regovanja...), dok testovi ličnosti određuju glavne karakteristike ličnosti kandidata (temperament, stavovi...). Kada je reč o testiranju ljudskih resursa psiholozi proučavaju „velikih pet“ dimenzija ličnosti: emocionalna stabilnost, srdačnost, otvorenost za nova iskustva, ekstrovertnost i savesnost.³¹

Sve češća vrsta testova su testovi simulacije gde se kandidat stavlja u uslove u kojima se takav posao zaista i obavlja u praksi. Najzastupljeniji simulacioni testovi se zasnivaju na centrima procene i radnom uzorku. Centri za procene služe za odabir menadžera. Menadžeri se u ovim centrima testiraju na donošenje odluka u simuliranim uslovima. Pozitivna strana ovih testova je što se simulacije prave uvek na osnovu stvarnih zadataka tako da mogu da procene radni učinak testiranih kandidata sa visokom preciznošću. Radni uzorak se koristi za selekciju kandidata na rutinskim poslovima, to podrazumeva obavljanje određenog zadatka od strane kandidata na osnovu kratkog opisa posla koji treba da se obavi.

Još jedna vrsta novijih testova su *on-line* testovi. Internet je postao nezaobilazan i u selekciji i testiranju potencijalnih kandidata. Jedna od pozitivnih strana ovih testova je velika ušteda u vremenu, a rezultati su najčešće identični rezultatima dobijenim klasičnim načinima testiranja.

³¹ S.P. Robbins, M. Coutler, *Menadžmet*, Data Status, Beograd, 2005. str. 119

3.4.2. Intervju

Najinteresantniji, a kod nas najčešći metod selekcije jeste intervju. Intervju predstavlja usmeni razgovor koji ima za cilj dolaženje do određenih podataka o ispitaniku na osnovu njegovog odgovora na postavljena pitanja.

Gotovo se ne može zamisliti zasnivanje radnog odnosa bez jednog ili više razgovora sa nadležnim osobama iz organizacije.

Postoje više vrsta intervjuja:

- Strukturalni i nestrukturalni u zavisnosti da li se pitanja postavljaju po već napravljenom obrascu ili samo po željama ispitivača.
- Situacioni i bihevioralni u zavisnosti da li ispitanik treba da odgovori na pitanje koje je vezano za određenu situaciju ili kako se snalazio u nekim prošlim situacijama.
- Intervju jedan - na - jedan (jedan kandidat - jedan ispitivač).
- Naizmenični intervju (nekoliko ljudi ispituju jednog kandidata jedan za drugim)
- Panel - intervju (istovremeno više ispitivača ispituju kandidata)

Najčešća greška kod intervjuja kao načina selekcije jeste prisutnost subjektivnosti ispitivača i sudovi doneti na brzinu. Da bi se izbegle ove greške potrebno je da se ispitivač pridržava određenih pravila, da bude objektivan, da se i sam dobro pripremi za intervju, da uspostavi otvorenu komunikaciju i prijateljski odnos tokom intervjuja tako da pomogne kandidatu da iskreno iznese podatke o sebi koje su interesantne za ispitivača.

I za potencijalnog kandidata za posao intervju je veoma važan i zahteva pripremu. Potrebno je da kandidat bude svestan svojih kvaliteta da bi mogao da ih naglasi tokom razgovora. Priprema kandidata za razgovor podrazumeva i druge aktivnosti: pisanja CV-a, prijave, pisanje pratećeg pisma, dobijanje preporuka. Posebno pažnje treba na obrati na svoj stav, izražavanje, držanje, govor tela i ponašanje.

3.4.3. Formulari

Skoro sve organizacije kao početni korak pri odabiru kandidata pribegavaju popunjavanju formulara (prijave). Od potencijalnih kandidata se zahteva da se popuni formular sa osnovnim podacima o sebi, svom školovanju, radnom iskustvu i poslovnim veštinama. Svaka organizacija može iskoristiti mogućnost da u formularu zahteva navođenje onih podataka koji su potrebni za obavljanje posla. Pozitivna strana formulara je što se na jednom mestu mogu naći osnovni podaci o kandidatu, međutim, kratko navođenje

podataka u formularu ne može biti osnov za pravu procenu kandidata, pa se ovaj metod selekcije obično kombinuje sa ostalim metodama selekcije.

5.4.4. Provera biografije i preporuka

O tome koliko je važna provera podataka u biografijama i preporukama govori istraživanje čiji rezultati pokazuju da 80% menadžera proverava podatke iz biografije kandidata, 80% organizacija proverava da li je kandidat bio osuđivan, a 35% prikuplja podatke o ranijem zaduživanju kandidata.³²

Podaci iz biografija koje je neophodno proveravati odnose se na obrazovanje (datum, mesto i vreme sticanja diplome), lične podatke (datum rođenja), i ispunjenost zakonskih uslova za zasnivanje radnog odnosa. Svi ovi podaci se mogu proveriti kontaktiranjem nadležnih službi (obrazovne ustanove, opština, nadležni sud, bivši poslodavci).

Provera preporuka podrazumeva kontaktiranje bivših poslodavaca. Ove provere se najčešće rade telefonskim putem i to postavljanjem pitanja o radu i sposobnostima kandidata na bivšim poslovima.

Obe vrste provera se vrše da bi se otkrili negativni podaci i činjenice koje nisu navedene ni u biografiji ni u preporukama a relevantne su za dobijanje posla.

5.4.5. Fizički pregled

Sastavni deo selekcije u mnogim organizacijama jeste i lekarski pregled, međutim, on se kao isključivi kriterijum selekcije koristi samo za mali broj radnih mesta i to onih za koje su potrebni izričiti fizički zahtevi. Najčešće se ovaj metod koristi zbog otkrivanja izvesnih fizičkih ograničenja, otkrivanja zaraznih bolesti i finansijskih razloga (zbog otkrivanja povrede ili bolesti koju je kandidat imao pre stupanja na novo radno mesto, a zbog kojeg bi mogao podneti zahtev za osiguranje).

³² Dessler G. , *Osnovi Menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007. str. 134, preneto iz „Are Your Background Checks Balanced? Experts Identify Concerns Over Verifications“ BNA Bulletin to Management (May 13,2004),str.153.

3.5. Socijalizacija

U savremenom poslovanju se sve više posvećuje pažnja socijalizaciji. Što je sam proces socijalizacije uspješniji to je i veća verovatnoća da će se radnik u kraćem vremenskom roku prilagoditi uslovima rada i početi da radi na efikasan i efektivan način.

Socijalizacija je proces u kome novi radnik prihvata vrednosti, stavove i norme ponašanja ostalih zaposlenih u preduzeću.³³

Tako i razlikujemo upoznavanje zaposlenog: sa samim poslom koji će obavljati, sa radnim zadacima koje posao nosi, sa kolegama sa kojima će raditi. Ovaj proces je jednako značajan za preduzeće koliko i za novog radnika. Svako preduzeće ima svoju organizacionu kulturu i klimu iz koje proizilaze norme, vrednosti i stavovi, ima svoja formalna i neformalna pravila. Socijalizacija znači prihvatanje tih pravila u cilju uklapanja.

Novi radnik, osim što se upozna sa svojim radnim zadatkom mora uputiti i na upoznavanje sa poslovanjem celokupne organizacije, proizvodima i uslugama koje organizacija pruža, vrednostima i stavovima njene organizacione kulture, istorijatu organizacije, pravilima poslovanja, beneficijama i obavezama zaposlenih.

Za proces socijalizacije zaduženo je, kako odeljenje za ljudske resurse, tako i odeljenje u kojem novozaposleni zasniva radni odnos.

Kroz davanje informacija o poslu, zahtevima i mogućnostima, novi radnik se integriše u organizaciju i brže postaje zadovoljan svojim poslom a i brže će ostvariti svoj radni učinak.

U zavisnosti od toga koliko je uspešan proces socijalizacije, toliko će novozaposleni moći efikasnije da obavlja svoj posao. S` obzirom na činjenicu da je broj radnika koji prekida radni odnos najveći u ovoj početnoj fazi prilagođavanja, savremene organizacije čine sve što je u njihovoj moći da ono prođe što bezbolnije za novozaposlene.

Proces socijalizacije se vrši na dva načina: formalno, putem aktivnosti orijentacije i neformalno, prihvatanjem nametnutih vrednosti i normi. Novi radnik prirodno pokušava da se uklopi u novu sredinu, prilagođavajući svoje ponašanje zahtevanom, a aktivnosti orijentacije imaju za cilj da mu pomognu u tome.

Odgovornost za proces orijentacije snose zajednički personalno odeljenje i rukovodioci, s obzirom da program orijentacije ima dva cilja: prvi da olakša proces socijalizacije radnika, a drugi da pomogne u osposobljavanju radnika za posao.

³³ Štangel Šušnjar G., *Menadžment Ljudskih Resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, drugo izdanje, Subotica, 2006, str.180

Orjentacioni program najčešće pokriva sledeće teme:

Organizacione informacije	
Istorijat preduzeća	Proizvodi i usluge preduzeća
Organizaciona struktura	Proizvodni procesi
Ključni ljudi u preduzeću	Politike i pravila u preduzeću
Radno mesto i odeljenje	Pravilnik o ponašanju
Probni period	Zaštitne mere
Beneficije zaposlenog	
Odnosi plata	Mogućnost usavršavanja
Plaćeni dani	Naknade osiguranja
Godišnji odmori	Penzioni program
Dnevne pauze	Savetovanja
Obrazovne mogućnosti	Programi rehabilitacije
Odnosi sa pojedincima	
Sa rukovodiocem	Sa savetnikom
Sa kolegama	Sa onima koji su zaduženi za obuku
Zaduženja zaposlenog	
Radni zadaci	Prikaz posla
Lokacija posla	Ciljevi i fokus
Zaštita na radu	Povezanost sa drugim poslovima

Slika 4.³⁴ Orijentacioni program

Informacije koje se odnose na politiku, regulative preduzeća i beneficije zaposlenih najčešće su pripremljene u vidu priručnika a mogu biti i video zapisi sa istorijatom

³⁴ Štangl Šušnjar G. – *Menadžment Ljudskih Resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, drugo izdanje, Subotica, 2006. preneto iz Kreithner, Kinicki M.: *Organizational Behavior*, 2nd edition, European editor MC Graw-Hill Publishing Company, New York, 2002, str.331

preduzeća na disku kao i druga razna pomoćna sredstva. Informacije koje se odnose na preduzeća dobijaju se pretežno od personalnog odeljenja.

Rukovodilac sa druge strane treba da obavesti radnika o svim detaljima vezanim za posao, kao i da ga upozna sa kolegama sa kojima će raditi. Ponekad je potrebno upoznavanje i sa zaposlenima iz drugih odeljenja, kao što su kontrolori, računovođe i dr. Upoznavanje je jednako važno kao i detaljno objašnjenje radnih zadataka. istraživanja su pokazala da 9,8% preduzeća orijentaciji poklanja jedan sat, 51 % za orijentaciju izgubi jedan dan i više, dok 39,2% orijentaciju završavaju onog momenta kada zaposleni dođe na posao.³⁵

Da bi socijalizacija bila efikasna potrebno je kao što je već naglašeno da odgovornost za te aktivnosti ravnomerno snose personalno odeljenje i rukovodioci. Međutim, najslabija tačka socijalizacije su najčešće rukovodioci. Slabost rukovodioca je u nemogućnosti da svom radniku pruže sve relevantne informacije, stoga je potrebno raspolagati pravilnikom socijalizacije koji precizira sve teme i informacije koje treba predložiti novim radnicima.

Personalno odeljenje i rukovodilac moraju imati u vidu sledeće najčešće greške kod socijalizacije:

1. Pretrpanost činjenicama koje novi radnik mora da apsorbuje u kratkom roku
2. Pretrpanost zadacima koje mora da obavi
3. Davanje samo jednostavnih poslova koji mogu negativno da utiču na radnikovu zainteresovanost
4. Prepuštanje radniku da sam uči, uz pogrešno ubeđenje da je najbolje tzv. vatreno krštenje
5. Postojanje praznina između uopštene orijentacije kadrovske službe i konkretnih zadataka pojedinaca

³⁵ Werther W.B. Jr., Davis K, *Human Resources and Management*, Irwin Mc Graw-Hill, Boston 1996. str.215

3.6. Obuka i usavršavanje

Obučavanjem se pruža pomoć zaposlenima kako bi bolje obavili svoje trenutne poslove, ali se ta korist od obučavanja proteže kroz celu profesionalnu karijeru.

Razvoj i usavršavanje sa druge strane pomaže zaposlenima da se nose sa budućim odgovornostima, zato kada se govori o usavršavanju, obično se misli na menadžere.

Ovo je i prilika da se upoznamo sa nekim od novijih koncepata u menadžmentu koji se zaničaju na potrebi stalnog učenja i usavršavanja svih zaposlenih u organizaciji (Organizacija koja uči) i stvaranju, širenju, čuvanju znanja u organizaciji i njegovoj dostupnosti i upotrebi na način kojim se stvara dodatna vrednost (Menadžment znanja).

3.6.1. Obuka zaposlenih

Obuka je proces učenja koji uključuje sticanje veština, usvajanje pravila i formiranje stavova. Primarnu odgovornost za obuku novo - zaposlenog ima menadžer. Nekada je za obuku bio zadužen stariji radnik, kome je novo - zaposleni bio dodeljen. Kvalitet početne obuke može imati presudni značaj za produktivnost i stav radnika prema radu.³⁶

Obuka se, uopšte uzev odnosi na planiran pokušaj kompanija da unaprede proces sticanja znanja, veština ili sposobnosti zaposlenih. Kompanije menjaju metode obuke kako bi poboljšale svoju konkurentnost. Ovo uključuje upotrebu high - leverage obuka, formiranje obrazovnih organizacija i podsticanje kontinuiranog obrazovanja. High leverage obuka je povezana sa glavnim strateškim ciljevima i zadacima koje mora podržavati najviše rukovodstvo. Obuka mora biti zasnovana na kreativnim procesima kako bi se obezbedio kvalitet, uz takav nivo troškova koji je približan troškovima obuke drugih organizacija. High - leverage obuka pomaže u stvaranju uslova za rad koji podstiču permanentno učenje.

Kako poslovi postaju sve globalniji, konkurencija nameće potrebu za sve sposobnijom radnom snagom. Kada sistem obrazovanja na nivou države ne pruža potrebno obrazovanje, kao što je to slučaj u našoj zemlji, teret obrazovanja pada na poslodavce. Na osnovu potreba organizacije identifikuju se ciljevi obuke koji te potrebe treba da zadovolje. Ciljevi obuke treba da pokažu kakav će rezultat postići organizacija, personalno odeljenje

³⁶ Bars, L.L., Rue L.W., *Human Resource Management*, Irwin Mc Graw-Hill, Boston, 1997. str.210-211

ili pojedinac kada se ta obuka završi. Ciljevi obuke, po jednom od autora mogu se kategorisati kao:³⁷

1. Instruktivni ciljevi

- Koje principe, činjenice i koncepte treba naučiti po programu obuke?
- Koga treba naučiti?
- Kada treba podučavati?

2. Ciljevi organizacije i departmenta

- Kakav će uticaj imati obuka na ishode (rezultate) organizacije i departmenta, poput absentizma, redukcije troškova, poboljšanja produktivnosti?

3. Individualne performanse i ciljevi razvoja

- Kakav će uticaj imati obuka na ponašanje i stavove polaznika?
- Kakav će uticaj obuka imati na lični razvoj polaznika?

Ukoliko nema jasno definisanih ciljeva, nemoguće je efikasno izvršiti program obuke. Što bi značilo da ne bi postojala osnova za selekciju odgovarajućeg materijala, sadržaja ili metoda instrukcije.

Osoba odgovorna za obuku mora da izvrši procenu potreba zaposlenog i organizacije kako bi saznala kojim ciljevima treba težiti. Kada se ciljevi definišu, prelazi se na usaglašavanje sadržaja i principa učenja.

Metode obuke su raznovrsne i primenjuju se u zavisnosti od delatnosti kojom se organizacija bavi , kao i od postavljenih ciljeva same obuke. Najčešće metode su:

1. Obuka na samom radnom mestu (*On – the - job training*) podrazumeva tradicionalan vid obuke koji se sastoji u tome da se zaposlenom daju poslovni zadaci koje on izvršava pod vođstvom zaposlenog sa iskustvom na tom radnom mestu.

2. Zamena (rotacija) radnog mesta se sastoji u planskom i vremenski ograničenom premeštanju zaposlenog koji se nalazi na obuci, sa jednog na drugo radno mesto koje je u vezi sa obavljanjem njegovog posla.

³⁷ Noe R.A. , Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Human Resource Management*, 2nd edition, Mc Graw-Hill, Chicago,1997. str. 341

3. Mentorisanje i obučavanje „šegrtā“ predstavlja staru tehniku obučavanja „šegrtā“ gde se pojedinci na radnom mestu obučavaju uz pomoć iskusnog stručnjaka, tj. majstora. Na ovaj način se u stvari povezuje obuka na radnom mestu sa školskim načinom obuke. Kandidatu se omogućava da uči posao i da se ugleda na izuzetno sposobnog i iskusnog kolegu i stručnjaka.

4. Simulacije imaju za cilj da budućeg radnika obuče u identičnim uslovima koje će imati na radnom mestu, ali se takvi uslovi stvaraju van radnog mesta upotrebom identične ili improvizovane opreme. Tek kada kandidat potpuno ovlada načinom, uslovima rada i opremom, počinje sa obavljanjem prvih radnih zadataka. Ovaj metod obuke se koristi u uslovima koje karakteriše veoma osetljiva, komplikovana za upotrebu i skupa oprema. Tipičan primer za „simulacije“ je simulator leta u obuci pilota.

5. Predavanja predstavljaju klasičan vid obuke budućih kandidata za radno mesto i ona su sastavni deo skoro svakog vida obuke. Ona se sastoje u tome da stručnjaci ili iz same organizacije ili van nje drže predavanja potrebna za sticanje određenog znanja ili veština u kombinaciji sa primerima u praksi. U organizaciju ovakvih predavanja se često uključuju univerziteti i instituti sa svojim programima i predavačima. Takva obuka se dopunjuje sa odgovarajućim knjigama ili priručnicima koji prate materiju koja se predaje.

6. Metode zasnovane na tehnologiji. Sve više organizacija koristi metode obuke zasnovane na tehnologiji. Prednosti ovih metoda se ogledaju tome što su jeftinije, pristupačnije svima i karakteriše ih velika dostupnost raznim informacijama. Najpoznatije od ovih metoda su: obuke putem CD-ROM-a, DVD-a, kompijutera, učenje na daljinu, videokonferencije, telekonferencije, satelitska i kablovska TV. Posebno treba izdvojiti obuku preko interneta i portale za učenje.

- Sve veće mesto u obuci zaposlenih zauzima obuka putem Interneta i on-line kurseva koji zbog svoje raznolikosti, aktuelnosti i pristupačne cene privlače pažnju savremenih firmi. Neke od njih se odlučuju i za obuku putem svojih internih mreža čime se troškovi obuke svode na najmanju moguću meru.
- Korporativni informacioni portali (Enterprise Information Portal EIP) se postavljaju na interne mreže firmi i na taj način svi zaposleni mogu 24 časa da pristupe svim potrebnim znanjima i informacijama u trenutku kada im je to potrebno i da se postepeno obučavaju za određene poslovne zadatke.

3.6.2. Usavršavanje menadžera

Pored obuke zaposlenih u praksi se mnogo pažnje posvećuje usavršavanju menadžera. Cilj ovih programa jeste da se poboljšaju rezultati poslovanja menadžera tako što će oni steći nova znanja i veštine. Stvaranje takvog menadžera koji će moći da odgovori poslovnim izazovima promenljivog okruženja, stvaraju se uslovi za poboljšanje rezultata organizacije kao celine. Programi usavršavanja menadžera mogu se organizovati unutar same firme (obuka, kursevi, rotacija na poslu, profesionalni programi) i univerzitetski programi kao što su MBA za menadžere.³⁸

Najpoznatije metode menadžerske obuke na radnom mestu su učenje kroz rad i rotacija na radnom mestu. Međutim postoje i metode koje su uglavnom vezane samo za usavršavanje menadžera, a to su metoda studije slučaja i menadžerske igre.

- **Metoda studije slučaja** podrazumeva da menadžer analizira i rešava neki zanimljiv problem firme, a o svojim rešenjima i odlukama raspravlja sa ostalim menadžerima na obuci.
- **Menadžerske igre** su veoma zanimljiv vid usavršavanja. One podrazumevaju sa se menadžerske grupe (po njih nekoliko) međusobno nadmeću u timu sa tržišnim uslovima koji se simuliraju. Tako svaka grupa, ne znajući za rešenja druge grupe, odlučuje o proširivanju na novo tržište, vrsti proizvoda i usluga, kako će reklamirati proizvode, koliko sredstava je potrebno za sve ove aktivnosti i dr.

3.6.3. Procena programa obuke

Može se postaviti pitanje koji su rezultati obuke najvažniji? Odgovor na ovo pitanje zavisi uglavnom od samog cilja obuke. Ukoliko se ciljevi obuke identifikuju sa rezultatima koji su u vezi sa poslovanjem kao što je to na primer povećanje kvaliteta proizvoda i usluga, onda takvi rezultati treba da budu uključeni u procenu.

³⁸ G. Dessler, *Osnovi menadžmenta ljudskih reursa*, Data Status, Beograd, 2007. str.162

Pošto se radi o ogromnim ulaganjima u programe obuke, logično je da se traži i vrednovanje rezultata koji se obukom postižu. Neki autori navode sledeće razloge zbog kojih se vrednovanje mora činiti³⁹:

1. Da bi se odredilo da li program sledi ciljeve, obogaćuje znanje i primenjuje stečeno znanje na konkretnom poslu.
2. Da bi se odredilo da li obučavani veruju da je sadržaj programa i administriranje u vezi programa (rapored, instruktor, materijali) zadovoljavajući.
3. Da bi se odredile finansijske koristi kao i troškovi programa.
4. Da bi se komparirali troškovi i dobit (beneficije) različitih programa obuke u cilju odabira najboljeg programa.

3.6.4. Organizacija koja uči

Konkurentska prednost sadašnjih organizacija se sve više zasniva na neopipljivoj imovini. To predstavlja: sposobnost menadžmenta, znanje, iskustvo, informacije, know-how, organizaciona kultura... Mišljenje sve većeg broja autora jeste da se tradicionalni faktori proizvodnje veoma lako mogu pribaviti ako postoji znanje. Znanje se stiče učenjem, a učenje u uslovima velikih promena treba da ima za cilj ne samo da se uči, već da se uči brže od konkurencije.

„Organizacija koja uči“ je ona organizacija koja ima sposobnost učenja svih njenih članova i svesne njihove transformacije u tom kontekstu. To je svesni proces transformacije učenja koji se odvija kontinuirano.⁴⁰

3.6.5 Menadžment znanja

Već pomenuti menadžment znanja se najčešće opisuje kao proces u kome se znanje stvara, osvaja i čuva deli i primenjuje. To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasna primena znanja u situacijama u kojima se donose odluke.⁴¹

Menadžment znanja je proces usvajanja i korišćenja iskustva cele organizacije, to je sposobnost celokupne organizacije da u kratkom roku svaki član dođe do potrebne informacije da bi doneo najbolju odluku. Ovaj koncept menadžmenta se sve više razvija.

³⁹ Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Human Resource Management*, 2nd edition, McGraw-Hill, Chicago, 1997. str. 366

⁴⁰ Griffin, R.W., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999. str. 619

⁴¹ Sydanmaanlakka Pentti, *An Intelligent organization: Integrating performance, Competence and Knowledge Management*, Capston, Oxford, 2002. str. 264

Jedna od pozitivnih strana ovog koncepta je povezanost novih informacionih tehnologija sa kreativnošću svojstvenom ljudskim bićima.

U skladu sa tim, neminovno je da pravilno i stalno ulaganje u obuku zaposlenih povećava buduće finansijske performanse preduzeća (naravno, u kombinaciji sa dobrim poslovanjem u drugim aspektima). Prema podacima Američkog društva za obuku i razvoj (ASTD) iz 2000. godine, povećanje ulaganja u obuku za 680 \$ po zaposlenom u proseku rezultuje sa oko 6% povećanja u finansijskim rezultatima firme. Firme koje investiraju 1500 \$ u edukaciju po zaposlenom u poređenju sa onima koji troše 125 \$, imaju u proseku 24% veću bruto dobit i 218% veći prihod po zaposlenom.⁴²

Zanimljiv je primer i da je Motorola izračunala da svaki dolar potrošen na obuku doprinese sa oko 30% povećanja produktivnosti u roku od tri godine. Takođe, Motorola je praktikovala obuku kako bi smanjila troškove za preko 3 milijarde dolara i povećala profit za 47% (izvor: Tim Lane et al., "Learning to Succeed in Business with Information Technology," Motorola).⁴³

Ove konstatacije potvrđuju podtezu ovog rada da način na koji će menadžment ljudskih resursa da poveća konkurentnost organizacije jeste konstantno učenje i širenje znanja kroz organizaciju.

⁴² Sydanmaanlakka Pentti, *An Intelligent organization: Integrating performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone, Oxford, 2002.str.265

⁴³ Preuzeto sa sajta: <http://www.infostud.rs/>

3.7. Vrednovanje rezultata (*Performance management*) i sistem zarada

3.7.1. Vrednovanje rezultata (*Performance management*)

Danas se sve više govori o upravljanju rezultatima rada, a to je mnogo više od samog vrednovanja njegove osnovne funkcije su: ⁴⁴

1. Definisanje zahteva koji se odnose na rezultate rada
2. Olakšavanje postizanja istaknutih ciljeva
3. Ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih na postizanje što boljih rezultata

Zahtevi u odnosu na rezultate rada treba da sadrže precizno utvrđen učinak koji se očekuje od pojedinca ili grupe. Zatim, ciljeve treba tako postaviti da motivišu za rad i da budu merljivi. Na kraju, postignuti rezultati rada se porede sa postavljenih ciljevima (evaluacija rada).

Olakšanje postizanja cilja postiže se pravilnim oblikovanjem radnog mesta, poboljšanjem metoda rada, poboljšanjem klimatskih i fizikalnih uslova rada. Nadalje, obezbeđivanjem potrebnih resursa (ljudskih i materijalnih) i pažljivom selekcijom zaposlenih.

Ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih se najpre odnosi na materijalne podsticaje. Oni treba da budu u skladu sa radnikovim očekivanjima i da stignu u pravo vreme.

Performance management obuhvata sve uticaje relevantne za učinak zaposlenih, dakle vrednovanje rezultata rada kao i razvoj zaposlenih.

Vrednovanje rezultata rada predstavlja ocenu trenutnog ili dosadašnjeg rezultata rada zaposlenih. To podrazumeva potrebu da se standaradi rada utvrde zajedno sa zaposlenima u skladu sa ciljevima organizacije, nadalje postavljanje obostrano merljivih ciljeva (radnik mora tačno znati šta se od njega očekuje), zatim poređenje postignutih rezultata sa postavljenim standardima, raspravu sa zaposlenima o postignutim rezultatima kako bi se blagovremeno korigovala radnikova aktivnost.⁴⁵

Pristup vrednovanju rada može biti dvojak. Po jednom fokus treba da je na pojedincu. Takav pristup podrazumeva kontakt tipa licem u lice, što je za ocenjivača najteži pristup jer ono aktivira i emocije koje lako mogu dovesti do konflikta. Drugi pristup je

²¹ Cascio W.F. , *Managing Human Resources*, 6th edition, MC Graw-Hill, New York, 2003. str 330-330

⁴⁵ Decenso D.A. Robbins S.P. , *Human Resource Management*, 7th edition, John Wiley & sons, Danvers, 2002. str. 272

fokusiran na procesu rada koji je zasnovan na egzaktnim podacima i poređenje se vrši na osnovu već utvrđenih standarda.

Vrednovanje rezultata rada se ne sme činiti ni pre često niti retko, jer se u ovom drugom slučaju, ocenjivači ne sećaju rezultata rada koje je radnik u ranijem periodu postizao. Preporučuje se godišnje dva puta, time da menadžeri prate rezultate rada svojih saradnika tokom cele godine a da povratne informacije o postignutim rezultatima dobijaju nekoliko puta godišnje.

Uloga odeljenja za ljudske resurse u procesu vrednovanja rezultata rada je da učestvuje u predlaganju politike vrednovanja - performance management, da organizuje obuku menadžera za ocenu rada zaposlenih i da kontroliše sistem vrednovanja rezultata rada.

3.7.1.1. Metode vrednovanja rezultata rada

Metod koji se najčešće koristi za vrednovanje rezultata rada profesionalnog osoblja i menadžera je vrednovanje po osnovu ostvarenog cilja. Kao osnova za vrednovanje rezultata može da se uzme: ostvarenje plana proizvodnje, ostvarenje plana robnog prometa, obim pruženih usluga, uštede u troškovima poslovanja, ostvareni kvalitet proizvodnje (nivo škarta i broj reklamacija), itd. Da bi ovaj metod bio uspešan neophodno je ispuniti nekoliko zahteva. Definisani ciljevi treba da predstavljaju izazov i za menadžera i za zaposlene, moraju biti merljivi, ostavrljivi, formulisani u pisanoj formi i moraju biti precizni i jasni. Metoda zahteva aktivno učešće zaposlenih u definisanju ciljeva.⁴⁶ Menadžeri koji ne uključuju osoblje u proces postavljanja ciljeva se suočavaju sa veoma niskim nivoom zalaganja izvršilaca u njihovom ostvarivanju. Jedino sinergija ciljeva pojedinaca, odnosno njihovo zajedničko delovanje na ciljeve same organizacije rezultira maksimalnim radnim zalaganjem nosioca aktivnosti. Mnoge organizacije nastoje da stvore jak osećaj privrženosti kod osoblja, da na neki način postanu deo njihovih porodica tako što će deliti njihove probleme i ako je to moguće rešavati ih ili im barem pomoći u rešavanju.

Normativi rada predstavljaju najzasatupljeniji metod vrednovanja rezultata u oblasti proizvodnje, gde je moguće kvantitativno izražavanje učinka. Standard ili očekivani nivo proizvodnje predstavlja osnovu za upoređivanje. Normativ rada, odnosno radna norma predstavlja prosečan učinak izvršioca sa prosečnim nivoom sposobnosti, znanja i veština. Ovakav način definisanja standarda ima za cilj stvaranje objektivnih uslova za vrednovanje

⁴⁶ Stefanović Vidoje, *Menadžment ljudskih resursa*, Zaječar, 2005. str.112

rezultata. Radnom normom se, osim definisanja vremena za izradu jedinice proizvoda ili pružanje usluge, propisuje i nivo kvaliteta izrade ili pružanje usluge, propisuje i nivo kvaliteta izrade ili pružene usluge. Treba napomenuti da kod grupnih normi može doći do relativiziranja pojedinačnih učinaka što se može negativno odraziti na budući rad angažovanih članova radne grupe i izazvati pad produktivnosti. U ovom slučaju je, osim učinka grupe neophodno pratiti rad članova grupe i njihovo ponašanje u toku procesa rada, kako bi se bar u izvesnoj meri uspeo objektivizirati proces vrednovanja.

Opšta formula zarade:⁴⁷

$$Z = Ps * So + Ps (Sn - So)$$

Ps- plata po satu

So- stvarno ostvareni sati

Sn- broj norma sati

Kod samog vrednovanja se postavlja jedno veoma važno pitanje: Kako poboljšati proces vrednovanja rezultata?

Prvo treba utvrditi one karakteristike posla koje su bitne za uspeh (na osnovu samog dizajna posla) i te karakteristike uključiti u sistem vrednovanja rezultata rada zatim u proces vrednovanja treba uključiti sve aktere (menadžere, supervizore, same zaposlene), kako bi upoznali taj sistem i kroz to izgradili poverenje zaposlenih u postupku vrednovanja njihovog rada. Ocenjivače treba obučiti za vrednovanje i dati im pisane instrukcije. Potrebno je naravno i utvrditi sistem koji će smanjiti potencijalne greške u sistemu vrednovanja. Tokom vrednovanja treba savetovati i upućivati radnike kako bi im se pomoglo u ostvarivanju boljih rezultata.

3.7.2. Sistem zarada

Zarada predstavlja sedmičnu ili mesečnu naknadu koja čini najveći deo kompenzacija zaposlenih za njihov rad. Sistem zarada jedne organizacije ima ključni značaj za radnu snagu jer ona direktno utiče na životni standard svih zaposlenih. Većina

⁴⁷ Decenso D.A. Robbins S.P. , *Human Resource Management* , 7th edition, John Wiley & sons, Danvers, 2002. str. 278

zaposlenih organizaciju posmatra samo kroz utvrđeni sistem zarada. Kao posledica neobjektivnog sistema kompenzacije javlja se odsustvovanje sa posla, štrajkovi, kao i nedostatak angažovanja na izvršavanju radnih zadataka.⁴⁸

Uopšte rečeno, sistem zarada odražava stanje radne atmosfere i međuljudskih odnosa u organizaciji.

Jako je važno da sistem zarada bude razumljiv, prihvatljiv i da funkcioniše. Krajnji cilj je određenje novčane vrednosti svakog posla u organizaciji na osnovnom nivou kao i utvrđivanje šeme za povećanje zarade.

Kod nas je još uvek prisutno utvrđivanje zarada po tradicionalnom modelu koji se zasniva na seniorstvu. To podrazumeva da radnicima sa povećanjem dužine radnog veka raste i njihova zarada. Ovaj pristup se temelji na tome da radnici vremenom postanu iskusniji, uvežbaniji i efikasniji mogu obavljati radne zadatke. Tradicionalni sistem zarada se primenjuje u javnoj službi, ali u privredi se sve manje koristi jer ne doprinosi ostvarenju strategije konkurencije.⁴⁹

Alternativa ovoj tradicionalnoj strukturi zarada pristup plaćanju po osnovu proizvodnih sposobnosti. Vrednuje se opšte znanje, stručno znanje, lične sposobnosti, veštine i motivacije koje su potrebne za dostizanje radnog učinka. Ovaj pristup primenjuju obično manja preduzeća, gde poslodavci selekciju kandidata vrše na osnovu posedovanja potrebnih sposobnosti. To se temelji na mišljenju da je onaj radnik koji zna više vredniji za preduzeće.

Stimulativnim sistemom zarada se na direktan način nastoji nagraditi nadprosečan učinak. Ovakvim načinom stimulacije se neposredno ukazuje na povezanost u odnosima sposobnost – zalaganje – učinak - nagrada. Osnovna ideja je da se zaposleni osećaju kao poslovni partneri koji dele finansijski rizik, ali i dobit poslovanja. Prednost je što stimulacija nije konstantna, nego se uvek predhodno mora zaslužiti učinkom. Mnoge uspešne kompanije u svetu stimulaciju vezuju direktno za profitabilnost.

Razlozi za primenu stimulativnog sistema zarada su raznovrsni i uključuju sledeće:⁵⁰

⁴⁸ Decenso D.A. Robbins S.P. , *Human Resource Management* , 7th edition, John Wiley & sons, Danvers, 2002. str. 279

⁴⁹ Werther B.W.: Davis K., *Human Resource and Personnel Management*, 5th edition, Irwin-Mc Graw-Hill, Boston, 1996., str. 234

⁵⁰ Decenso D.A. Robbins S.P. , *Human Resource Management* , 7th edition, John Wiley & sons, Danvers, 2002. str. 278

- **nagrada je važan motivator za zaposlene** - adekvatno utvrđen sistem stimulativne zarade predstavlja važan motivator za zaposlene,
- **mnogi zaposleni podržavaju ovaj sistem** - jer smatraju da učinak treba da bude glavni kriterijum za utvrđivanje visine zarada,
- **ovaj sistem zarada može da privuče i zadrži najbolje zaposlene** - stimulativni sistem zarada pomaže u zadržavanju najkvalitetnijih radnika jer njima ovaj sistem omogućava visoke zarade,
- **predstavlja jasnu povretnu spregu zaposlenima** - adekvatno utvrđeni stimulativni sistem zarada treba da definiše nivo učinka koji se očekuje od zaposlenih.

3.8. Motivacija i beneficije

„ Ljudska aktivnost se ne javlja sama od sebe. Da dođe do aktivnosti potrebne su određene unutrašnje pobude i određeni spoljni podsticaji. Sve ono što dovodi do aktivnosti što tu aktivnost usmerava i što joj određuje intezitet i trajanje zovemo zajedno motivacija. Potrebe čoveka - u našem smislu - sačinjavaju unutrašnje pobude na aktivnost, dok ciljevi, koji se aktivnošću nastoje doseći, predstavljaju glavne spoljne podsticaje“.⁵¹

„ Motivacija je voljnost da se nešto uradi i uslovljena je mogućnošću te akcije da zadovolji neke potrebe ličnosti. Potreba, u ovom slučaju, predstavlja unutrašnje stanje koje podstiče na aktivnost, jer su rezultati te aktivnosti izazov za pojedinca.“⁵²

Postoji veliki broj kratkoročnih i dugoročnih mera koje, uz angažovanje manjih ili većih finansijskih sredstava, direktno ili indirektno, u većoj ili manjoj meri utiču na nivo produktivnosti rada. Nema sumnje da je motivisanje jedna od mera za povećanje produktivnosti. Psihologija i njoj slične discipline su utvrdile da se čovekove osobine ispoljavaju i u načinu reagovanja na različite motivatore. Ovo saznanje je doprinelo tome da su uspešni menadžeri tokom poslednjih nekoliko decenija počeli koristiti motivisanje kao metod za povećanje produktivnosti rada.

Radnik će dakle, ostvarivati visoku produktivnost onda, ako njegove predispozicije, znanje i motivi budu u skladu prvo međusobno a onda i sa poslom koji treba da obavlja. Predispozicije, znanje i motivi koji utiču na produktivnost rada nisu konstante pa se tokom vremena menjaju i razvijaju. Možemo da zaposlimo osobe sa izvanrednim sposobnostima, da razvijemo te njihove sposobnosti, a da i dalje nismo sigurni da će oni ispuniti postavljene zahteve. Ono što možda nedostaje je motivacija, koja je osnovni pokretač potencijala zaposlenih. Jednostavno rečeno, radni učinak je određen nivoom i intezitetom interakcije sposobnosti i motivacije što možemo prikazati sledećom relacijom:

$$\text{Radni učinak} = \text{Sposobnost} * \text{Motivacija}$$

⁵¹ Decenso D.A., Robins S.P., *Personnel-Human Resource Management*, 3rd edition, Prentice Hall, New Jersey, 1988. str.312

⁵² Bujas Z., *Osnove psihofiziologije rada*, Škola narodnog zdravlja, Zagreb, 1964. str.53

Različite ljude podstiču različiti motivatori. Postoje materijalni i nematerijalni. Materijalni u smislu: plate, kompenzacije, beneficije za zadovoljavanje osnovnih potreba pojedinca i nematerijalni u smislu pohvala, ukora ili takmičenja sa pojedincima ili sa samim sobom (jer čovek koji pobeđuje može postići dobar položaj, društveni ugled ili zadovoljiti neku svoju potrebu).

Beneficije, kao indirektni delovi sistema zarada, predstavljaju davanja iznad osnovne zarade. Cilj upotrebe beneficija je zadržavanje zaposlenih u preduzeću, zadovoljavanje njihovih potreba i povećanje lojalnosti zaposlenih: Beneficije ne služe za motivisanje zaposlenih jer njihova visina ne zavisi od učinka zaposlenih.

U razvijenim privredama davanje beneficija zaposlenima je jako rašireno i raznovrsno. Razlike u beneficijama se javljaju u zavisnosti od pozicije zaposlenog u preduzeću, od situacije privredne grane i od stavova poslodavaca prema beneficijama. One mogu uključiti novčana i nenovčana davanja zaposlenima. Ona mogu predstavljati trenutna davanja (službeno vozilo) ili odložena davanja (penziono osiguranje).

Bitno je sa poslodavci izgrade jedinstveni sistem zarada uključujući fiksnu, stimulativnu zaradu kao i beneficije.

Da bi program beneficija bio uspešan potrebno je da elastično i kreativno zadovoljava potrebe zaposlenih, da istovremeno povećava veličinu direktnih novčanih davanja, da bude konkurentan na tržištu rada i da vodi računa o troškovima preduzeća. Važno je i da beneficije budu u skladu sa strategijom preduzeća .

Posmatrajući praksu primene beneficija vidimo da se ti programi pojednostavljaju, povećava se udeo novčanih beneficija, sve veća pažnja se posvećuje komunikaciji i pojedinačnim potrebama zaposlenih uz mogućnost izbora među ponuđenim opcijama. Efikasnost troškova postepeno postaje važnije od mogućnosti smanjenja poreza preduzeća.⁵³

Određivanje konkurentnosti beneficija nije lako kao kod zarada. Razlog leži u tome što kod zarada i poslodavci i zaposleni posmatraju direktna davanja, dok kod beneficija poslodavci posmatraju troškove a zaposleni dobijenu protivvrednost. Pogledi zaposlenih i poslodavca su često različiti.

⁵³ Werther B.W., Davis K., *Human Resource and Personnel Management*, 5th edition, Irwin-Mc Graw-Hill, Boston, 1996. str. 245

3.8.1. Vrste beneficija

Beneficije uključuju raznolika davanja koja se mogu grupisati u nekoliko sledećih kategorija:

1. Plata za vreme nerada

- osiguranje od nezaposlenosti
- praznici i odmori
- bolovanja
- porođajno odsustvo
- otpusna plata
- dodatno osiguranje od nezaposlenosti

2. Beneficije vezane za osiguranje

- životno osiguranje zaposlenih od profesionalnih nezgoda
- zdravstveno osiguranje

3. Beneficije vezane za penzionisanje

- starosna penzija
- invalidska penzija

4. Usluge zaposlenima

- lične usluge
 - kreditne unije
 - usluge svetodavca
 - programi za pomoć zaposlenima
 - druge lične usluge
- usluge vezane za posao
 - subvencije za čuvanje dece
 - nega starijih
- ostale usluge vezane za posao
 - family friendly benefits

5. Fleksibilni programi beneficija

- Kafeterija pristup-zaposleni mogu da izaberu beneficije po sopstvenim potrebama

Kako se zaposleni jednog preduzeća jako razlikuju međusobno i u zavisnosti od pola, starosti, porodičnog, bračnog i materijalnog statusa, oni imaju izraženu potrebu za

različitim beneficijama. Zaposleni posebno cene kada mogu da izaberu takav program beneficija koji njima odgovara. To omogućava poslednja vrsta beneficija. Po ovom pristupu svaki zaposleni dobije određen fond beneficija koji on može da potroši na različite pakete beneficija. Fleksibilne beneficije su izrađene u SAD zbog poreskog režima - da bi poslodavci i zaposleni platili manje poreza na zaradu.

Velika prednost ovih beneficija se manifestuje u tome što mogu da izaberu program koji njima naviše odgovara kao i u tome da je uvođenje jednog novog programa beneficija jeftinije jer ne uključuje sve zaposlene.

3.8.2. Praksa beneficija u Srbiji

Većina organizacija u Srbiji daje samo one beneficije koje su propisane po zakonu. Opšti kolektivni ugovor Srbije uređuje praksu beneficija zaposlenih.

Prema tome poslodavac je dužan da zaposlenom isplati:

- **Otpremninu** pri prestanku radnog odnosa radi korišćenja prava na penziju ili pri prestanku radnog odnosa po sili zakona zbog gubitka radne sposobnosti
- **Pomoć porodici u slučaju smrti** zaposlenog i člana uže porodice (bračni drug i deca)
- **Naknadu troškova prevoza u javnom saobraćaju** radi odlaska na rad
- **Naknadu za ishranu na službenom putu** - dnevica za službeno putovanje u zemlji i inostranstvu.

3.9. Napredovanje u karijeri

„Karijera se tradicionalno posmatrala kao linearno napredovanje u jednoj ili dve firme ili kao stabilno zaposlenje u svojoj struci“.⁵⁴

Sudeći po ovoj definiciji karijere nisu ono što su nekada bile. Sada je veća verovatnoća da će na nečiju karijeru uticati osoba a ne organizacija, i da se ona može preusmeravati sa vremena na vreme, zbog naglih promena u osobama i okruženju.

Karijera može biti posmatrana na brojne načine. Ona može biti razmatrana kao držanje pozicija unutar zaposlenja. A takođe može biti posmatrana u kontekstu mobilnosti unutar organizacije. Na primer inženjer može početi svoju karijeru kao inženjer na proizvodnim zadacima. kako se povećava njegova stručnost, iskustvo i profesionalizam, on može napredovati od savetodavnog inženjera ka starijem inženjeru i zadobiti poziciju glavnog inženjera. Karijera takođe može biti posmatrana kao karakteristika samog zaposlenog . Svaka karijera zaposlenog se sastoji od različitih poslova, pozicija i iskustva.

Najadekvatnije posmatranje karijere je da je ona „bezgranična“, to može uključiti kretanje kroz nekoliko zaposlenja ili čak preko nekoliko zanimanja.

Pet faza u karijeri čine jedan idealan put, mada hronološki ponekad nije primenjiv za sve zaposlene. U svakom slučaju ove faze predstavljaju koristan model za razumevanje iskustva u karijeri ako ga koristimo kao alatku za razumevanje karijere a ne kao model - normu.⁵⁵

Faza I Izbor zanimanja - priprema za posao

Greenhaus i Callanan smatraju da prva faza može trajati do 25. godine života ali može važiti i za one koji tokom života iz nekog razloga menjaju karijere. U ovoj fazi se odabira zanimanje prema svojim zamislima.

⁵⁴ Dessler G., *A Framework of Human Resource Managment*, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003. str. 135

⁵⁵ Noe R.A. , Hollendbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. ,*Human Resource Management*, 2nd edition, Mcgraw-Hill, Chicago,1997, str.422

Faza II Ulazak u organizaciju

Faza I i faza II se obično u periodu od 18 do 25 godine života preklapaju. U ovoj fazi pojedinac nalazi posao i suočava se sa odstupanjima između stvarnosti i onoga što je očekivao od posla.

Faza III Rana karijera - postizanje

Greenhaus i Callanan smatraju da period rane karijere traje između 25. i 40. godine života. Rezultati u ovoj fazi se ogledaju u demonstriranju kompetentnosti i preuzimanju odgovornosti i autoriteta.

Faza IV Srednja karijera

Pomenuti autori smatraju da je srednja karijera negde između 40. i 50. godine. Bez obzira da li će pojedinac dalje napredovati ili zadržati postojeći status. Po nekom pravilu malo je onih koji će u doživeti pad u ovoj fazi. Podrška organizacije u daljem napredovanju je neophodna .

Faza V Kasna karijera

Zadatak organizacije je da ohrabri ljude koji dobro rade svoj posao. Suprotno uverenju da su stariji radnici manje sposobni, ostaje činjenica da ukoliko organizacija veruje da će joj oni dobro doći i postupa sa njim korektno, da će oni i dalje dobro napredovati .

U sadašnjoj životnoj sredini globalnog biznisa, zadaci u inostranstvu bi trebalo da budu bitna komponenta u razvoju izvršnih rukovodilaca najvišeg nivoa. Nažalost oni često bivaju ignorisani i neiskorišćeni posle povratka. Od vitalnog je značaja za radnu organizaciju da poslove van zemlje učini delom razvojnog programa karijere.

I na kraju, organizacije usresređene na sopstveno održavanje i razvoj treba da poznaju puteve razvoja karijere i modele izmena u karijeri kako bi se uz pomoć razvoja radnika razvili i sami.

.

4. STRATEGIJSKI ASPEKT MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

4.1. Pojam strategije

Strategija je reč grčkog porekla, a preuzeta je iz vojne terminologije gde reč strategos - znači general odnosno vojskovođa. Reč strategija doslovno znači - veština generala, bukvalno značenje reči strategija jeste vođenje vojske, imati pravac akcije, središnju tačku ka kojoj je akcija usmerena, odnosno strateško opredeljenje.

U poslovnom smislu, ta borba se odvija na tržištu na kome se neprekidno vodi borba za opstanak i razvoj. Ukoliko dve iste firme u ograničenom tržišnom prostoru proizvode iste proizvode boreći se za iste kupce, samo jedna od njih će preživeti. To je suština konkurentske isključivosti.

Strategija pruža odgovore na pitanja: gde preduzeće želi da ide i kako će tamo stići. Ona je obrazac ili plan koji integriše organizacijske glavne ciljeve, politike i aktivnosti u jednu kohezionu celinu. Dobro formulisana strategija pomaže u prestrojavanju i alokaciji organizacijskih resursa u jedinstven i podesan raspored baziran na internim prednostima i nedostacima, te očekivanim promenama u okruženju koje sa sobom donose šanse ali i opasnosti za konkretno preduzeće.

Strategija kompanije jeste “plan igre” ili “plan borbe” kojeg menadžment ima u svom izboru tržišne arene, uspešnog konkurisanja, zadovoljavanje kupaca i postizane dobrih poslovnih rezultata. Strategija sadrži čitav niz konkurentskih poteza i poslovnih metoda koje menadžeri koriste u vođenju kompanije.

Strategija predstavlja veštinu ratovanja, pa u tom kontekstu ono predstavlja određivanje pravaca i načina napada, ali i uspostavljanje određenih odnosa sa relevantnim grupama posle pobeđe.

Možemo reći da su dve glavne strategije planiranje i delovanje. Na osnovu toga sama strategija u sebi sadrži dva bitna aspekta :⁵⁶

- priprema odluka (planska komponenta)
- sprovođenje odluka (akciona komponenta)

Može se reći da je osnovni razlog zašto se danas strategije toliko izučavaju u korporacijama, taj što današnji konkurenti nisu u miroljubivom odnosu, već naprotiv u stanju rata. U takvim uslovima strategija predstavlja osnovni način da se uspostavi odnos između preduzeća i njegovog okruženja.

Uspostavljanje ovog odnosa sa druge strane je neophodno jer današnja preduzeća posluju u vrlo dinamičnom i turbulentnom okruženju pa stoga kako bi opstala u njemu i uspešno poslovala, nikako ne smeju da ga ignorišu.

Strategija preduzeća je njegova ideja vodilja za ostvarenje jedinstvene pozicije tj. konkurentske prednosti na izabranom tržišnom segmentu. Osnovna kompetentnost današnjih preduzeća je sposobnost primene strategije, odnosno transformacija strategije u akciju. To nije lako ostvariti, pogotovo u velikim i složenim preduzećima u kojima postoji velika distanca između onih koji formulišu i onih koji sprovode strategiju. Sa prelaskom industrijske u elektronsku privredu, značaj strategije sve više raste jer elektronsku privredu karakteriše globalna i na znanju zasnovana konkurencija, tako da svako preduzeće strategijskim planiranjem mora da definiše način na koji će da konkuriše. A u tome veliku ulogu ima strategijski menadžment ljudskih resursa.⁵⁷

Postavlja se pitanje: Kakvu ulogu ljudski resursi imaju u smišljanju i realizaciji strategija, i da li one mogu da pomognu organizaciji da uveća svoju vrednost i pobedi konkurenciju?

Strategijski menadžment ljudskih resursa predstavlja obrazac planiranih raspoređivanja ljudskih resursa i aktivnosti koje bi trebalo da osposobe organizaciju da ostvare svoje ciljeve. Odnosno predstavlja skup odluka ili aktivnosti koje imaju za cilj

⁵⁶ Lončarević R, Mašić, Đorđević-Boljanović J. , *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str 24

⁵⁷ Ibid. , str. 25

osmišljeno razvijanje ljudskih potencijala radi obezbeđivanja konkurentske prednosti organizacije i strateških ciljeva poslovanja kao odgovor na izazove okruženja.⁵⁸

Razvoj organizacije i razvoj kadrova su međusobno povezani. Strateški i operativni ciljevi organizacije mogu se realizovati samo adekvatnom strukturom, radnim sposobnostima i motivacijom kadrova. Kadrovi su pokretači i realizatori svih materijalnih i nematerijalnih tokova organizacije. Oni planiraju, organizuju i kontrolišu sve vitalne funkcije organizacije. Adaptacija organizacije na brojne promene u tehnologiji, zahtevima tržišta i slično ne može se postići bez adekvatnog razvoja kadrova. Znači, ljudi su osnovni uzrok uspeha ili neuspeha celine organizacije ili njihovih delova.⁵⁹

Zato od strateškog menadžment ljudskih resursa umnogome zavisi realizacija strategija i ciljeva organizacije.

Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije strateški partner u organizaciji, ne može postojati integracija poslovne strategije sa ljudima koji će implementirati tu strategiju. Zato, strateški planovi mogu biti realizovani samo ako:⁶⁰

1. Strateški planovi jesu jasni zaposlenima, da bi na kraju bili sprovedeni u život organizacije.
2. Menadžeri i zaposleni imaju zajedničku viziju i zajedničko razumevanje misije organizacije (radi prevođenja strategije u organizacione ciljeve).
3. Ako menadžment ljudskih resursa može učinkovito da odgovori na zahteve postavljenih strateških planova u smislu promene u regrutovanju i selekciji, organizacionoj strukturi, sistemu kompenzacija, metodama evaluacije performansi, kao i u programima obuke i razvoja.

Zato strategije menadžmenta ljudskih resursa trebaju da budu u direktnoj vezi sa poslovnom strategijom kao deo menadžerskog razmišljanja, planiranja i akcije.

⁵⁸ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., , *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.54

⁵⁹ Vujović S, Mrkalj M, *Menadžment*, Visoka poslovna škola Čačak, Čačak 2010, str.238

⁶⁰ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., , *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.54

Razne studije su potvrdile da ljudski resursi jedne organizacije mogu da budu značajan izvor konkurentske prednosti. To se odnosi na organizacije širom sveta. Indeks ljudskog kapitala, sveobuhvatna globalna studija o preko 2.000 firmi koju je izradila konsultanska firma Watson Wyatt Worldwide, zaključila je da resursi orjetisani na ljude mogu da budu pravi izvor konkurentske prednosti. Postizanje konkurenskog uspeha preko zaposlenih zahteva fundamentalnu promenu načina razmišljanja menadžera o kadrovima i način sagledavanja radnih odnosa. To se odnosi na saradnju i rad sa ljudima u kojima vidimo partnere a ne samo troškove koje treba smanjiti i izbeći. Tako postupaju organizacije kao South West Airlines, The Container store i Timberland.⁶¹

4.2. Povezanost menadžmenta ljudskih resursa i funkcija strategijskog menadžmenta

Po autorima: Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, u savremenim organizacijama postoje četiri različita nivoa povezanosti funkcija menadžmenta ljudskih resursa i funkcije strategijskog menadžmenta: administrativna, jednosmerna, dvosmerna i integrisana.⁶²

- Administrativna povezanost predstavlja najniži nivo povezanosti. Pažnja menadžmenta ljudskih resursa je usmerena na svakodnevne aktivnosti, tako da menadžeri ljudskih resursa nemaju prilike da se strategijski odnose prema pitanjima ljudskih resursa, a sa druge strane strategijsko planiranje je potpuno odvojeno i nezavisno od ljudskih resursa bilo da se radi o formulaciji strategije ili o njenoj primeni.

- Kod nivoa jednosmerne povezanosti, odeljenju za ljudske resurse se saopštava već formulisana strategija organizacije. A na menadžerima ljudskih resursa je da formulišu sisteme i programe za sprovođenje strategijskih planova. Ovaj vid povezanosti je napredniji od administrativnog ali ograničava ljudske resurse pri formulisanoj strategije. Zato se često dešava da na ovakav način nastaju strategije koje organizacija često ne može da sprovede uspešno.

- Dvosmerna povezanost omogućava razmatranje pitanja ljudskih resursa tokom procesa formulacije strategije. Ona se sprovodi u tri faze:

⁶¹ Robbins S. P. / Coulter M., *Menadžment*, osmo izdanje, DataStatus, Beograd, 2005, str 282

⁶² Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.57

1. Tim za stratejsko planiranje obaveštava ljudske resurse o različitim strategijama koje organizacija razmatra.

2. Menadžeri ljudskih resursa analiziraju uticaje različitih strategija na ljudske resurse i rezultate tih analiza šalju timu za stratejsko planiranje.

3. Nakon strateškog odlučivanja, stratejski plan se dostavlja menadžeru za ljudske resurse koji razvija programe za njegovu primenu. Funkcije stratejskog planiranja i funkcija menadžmenta ljudskih resursa u ovom vidu povezanosti su međusobno zavisne.

- Integrisana povezanost se zasniva na konstantnoj interakciji funkcije stratejskog planiranja i funkcije menadžmenta ljudskih resursa, zato je ta vrsta povezanosti dinamična i višedimenzionalna. U većini slučajeva, pri ovoj vrsti povezanosti, menadžer ljudskih resursa je član tima top menadžera u čijoj nadležnosti je strategisko planiranje. Što znači da je u ovom slučaju funkcija menadžmenta ljudskih resursa sastavni deo same formulacije strategije kao i njene primene.

Integrisano povezivanje treba da bude pravilo u poslovanju savremenih organizacija.

Tokom poslednjih godina, mnoge kompanije su preuzele niz mera kako bi bile sposobnije da reaguju na potrebe klijenata. U Asea Brown Boweri, primenjena je potpuno nova strategija. Uz pomoć integrisane povezanosti stratejskog planiranja i menadžmenta ljudskih resursa dramatično je smanjen broj zaposlenih u upravi u korist regionalnog rukovodstva na domaćim tržištima. To je omogućilo kompaniji - koja je aktivna u 66 različitih sektora da izbegne dupliranje energije, nešto što uvek predstavlja problem kada se upravlja kompanijom sa toliko različitih operacija, ali i da se približi klijentima kako bi efektivno odgovorila na njihove zahteve.⁶³

Kao zaključak nam se nameće konstatacija da u stratejskom menadžmentu ljudskih resursa, funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da bude uključena u formulaciju strategije, a kada se realizuje strategija, potrebno je da tu strategiju sprovodi.⁶⁴

⁶³ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.136

⁶⁴ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž. , *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.58

4.3. Uloga ljudskih resursa u procesu strategijskog menadžmenta

Ljudski resursi i njihovo znanje predstavljaju osnov konkurentske prednosti organizacija i u tom smislu zauzimaju važno mesto u stvaranju i primeni strategije. Zato se o menadžmentu ljudskih resursa može govoriti kao o strategijskom partneru u organizaciji.

Stvaranje strategijskog plana podrazumeva utvrđivanje i analizu mogućnosti. Za takvu vrstu analize potreban je integrisani nivo povezanosti funkcije ljudskih resursa i strategijskog planiranja. Sve češće u ovoj fazi se koristi takozvana SWOT analiza. U njoj se sistematski analizira:⁶⁵

- U čemu smo jaki, šta je ono što radimo najbolje. Strengths- jačina
- U čemu smo slabi, mane naše organizacije. Weaknesses – slabosti
- Koje su nam stvarne mogućnosti. Opportunities- mogućnosti
- Koje opasnosti nam vrebaju u organizaciji i od spoljašnjosti. Threats- opasnosti

Na osnovu analize dolazi do izbora odgovarajuće strategije, a nju je potrebno sprovesti u svakodnevni život. A u primeni strategije je potrebno razmotriti:⁶⁶

- organizacionu strukuru
- oblikovanje zadataka
- selekciju
- obuku i razvoj zaposlenih
- sistem nagrađivanja
- vrste informacija i informacioni sistemi.

⁶⁵ Više o tome na sajtu: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

⁶⁶ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.59

Menadžment ljudskih resursa direktno odgovara za: oblikovanje posla, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih, kao i za sistem nagrađivanja. A indirektno za: organizacionu strukturu i informacione sisteme. Po ovome se vidi kolika je uloga ljudskih resursa u strategiskom planiranju uspešnih organizacija.

U formulisanju politika i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, cilj poslodavca treba da bude stvaranje veština i ponašanja zaposlenih koji su organizaciji potrebne da bi postigla svoje strategijske ciljeve. Dakle, menadžment formuliše strategijski plan. Taj strateški plan zahteva određene ljudske resurse. Kada su postavljeni navedeni zahtevi, menadžment ljudskih resursa formuliše odgovarajuću strategiju ljudskih resursa koja će dovesti do potrebnih veština, kompetencija i ponašanja. Nakon toga menadžer ljudskih resursa identifikuje kriterijume procene potrebnog nivoa veština ili vremena koje je potrebno za njihovo postizanje (npr. broj sati obuke na računaru po zaposlenom ili produktivnost po zaposlenom).⁶⁷

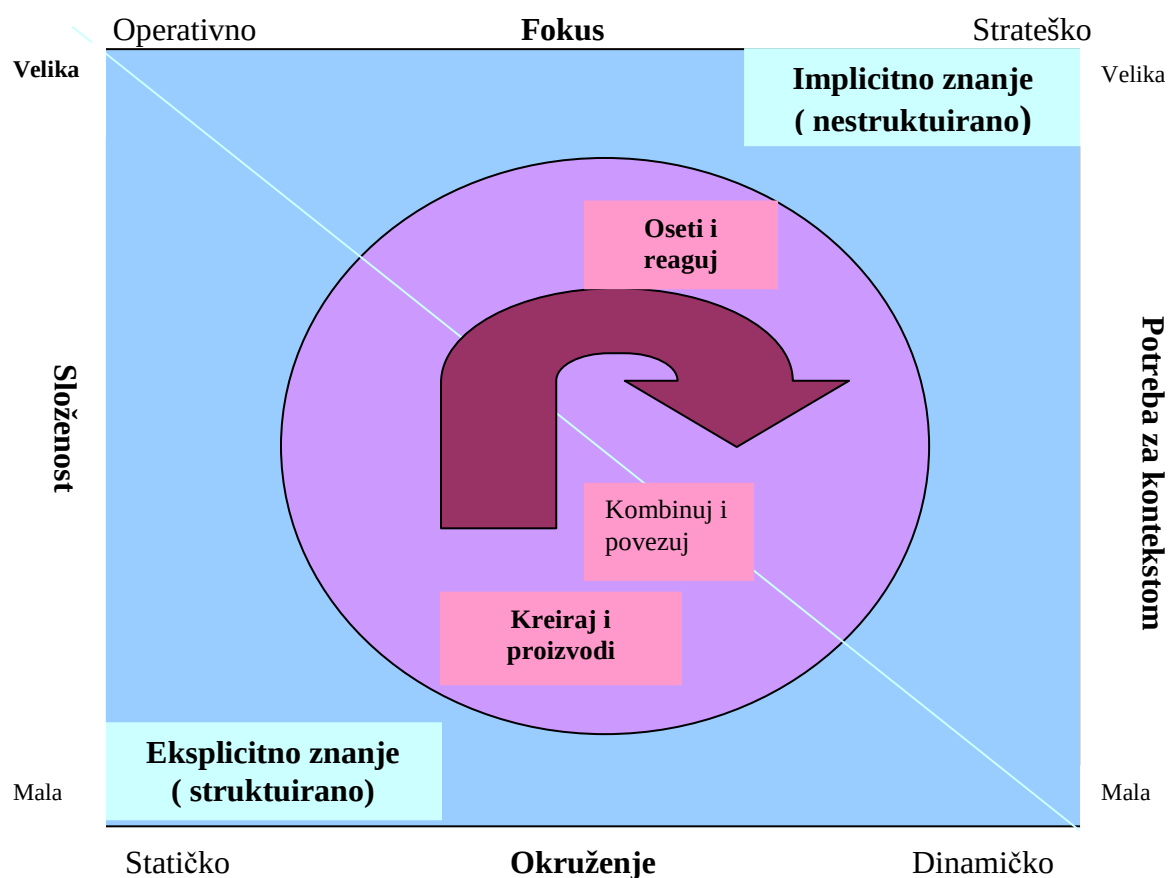
Jedna od bitnih uloga Menadžmenta ljudskih resursa jeste upravljanje tokovima znanja, a sve u cilju efektivnosti radnog učinka i povećane produktivnosti, a ovo ima uticaja i na realizaciju organizacione strategije i doprinosi konkurentskoj prednosti. Utvrđeno je da način rada menadžmenta ljudskih resursa u jednoj organizaciji ima značajan uticaj na radni učinak organizacije. Na primer, u jednoj studiji se navodi da bi znatno poboljšanje menadžmenta ljudskih resursa moglo da poveća njenu vrednost za čitavih 30%. Izraz koji je korišćen da se opiše praksa koja dovodi do ovakvih rezultata jeste način rada visokim performansama. Način rada visokog učinka dovodi do visokog individualnog i visokog organizacionog učinka. Zajednička nit ovakvog rada je potreba da se unaprede: znanje, veštine i sposobnosti zaposlenog jedne organizacije, da se podstaknu njihove motivacije, da se smanji nerad na poslu i da se zadrži što više kvalitetnih službenika, kao i da se utiče na loše da napuste organizaciju.⁶⁸

⁶⁷ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., , *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str.60

⁶⁸ Robbins S. P. / Coulter M., *Menadžment*, osmo izdanje, DataStatus, Beograd, 2005, str 282

4.4. Kombinovanje i povezivanje znanja radi realizacije vrednosti znanja i sticanja konkurentske prednosti

Pošto postoje razne vrste znanja, pitanje je kako ih iskoristiti na nabolji način kako bi se vrednost naše organizacije povećala. Najosnovnije je da svo to znanje treba kombinovati i povezati kako bi bilo iskorišćeno na najoptimalniji način. To ćemo najlakše objasniti koristeći prikaz: 8



Prikaz 8, Kombinovanje i povezivanje znanja radi realizacije vrednosti znanja ⁶⁹

⁶⁹ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 235

Implicitno znanje (nestruktuirano) nam omogućava da osetimo prilike na tržištu i odgovorimo na njih na kreativan način. Struktuirano, eksplicitno znanje je naša odskočna daska za stvaranje i proizvodnju inovativnih proizvoda i usluga. Njihovo kombinovanje i povezivanje se pokazuje kao neprocenjivo za profesionalce znanja u celoj organizaciji koji formulišu strategije i realizuju operativna poboljšanja. To bi značilo da u zavisnosti od potreba (Na čemu je fokus? Operacija ili strategija), i u zavisnosti od okruženja (da li je ono statičko ili dinamičko), a vodeći računa kakva je složenost zadatka i u kom je kontekstu. Obe vrste znanja je potrebno kombinovati i povezivati u određenoj meri koja je za to adekvatna.⁷⁰

Ovde se na dobar način prikazuje integrativna povezanost strategijskog menadžmenta ljudskih resursa sa strateškim menadžmentom, kao i velika uloga menadžmenta ljudskih resursa (u smislu rukovođenja kako eksplicitnog tako i implicitnog znanja) u stvaranju i realizaciji strategija, ideja i projekata koje organizaciji dodaju vrednost.

Poznate su dve strategije upravljanja znanjem. Generičke (modifikacija znanja iz jednog oblika u drugi), i opšte (kako ostvariti konkurentske prednosti upotrebom znanja). Podela znanja na eksplicitno i implicitno znanje predstavlja osnovu za formulisanje generičkih strategija upravljanja znanjem. Ona je bazna i najznačajnija podela znanja kao osnova za ostale kategorizacije. Poznate su četiri generičke strategije upravljanja znanjem. Iako mogu samostalno da egzistiraju, u praksi se vrši njihovo kombinovanje, sa ciljem da se obezbedi holistički pristup upravljanja znanjem.⁷¹

Socijalizacija (kao strategija) podrazumeva prenos implicitnog znanja. To je takvo prenošenje koje se odnosi na imitiranje postupaka rada i radnih procesa u izvršavanju zadataka vezanih za rutinske operacije. Za efikasan transfer znanja subjekat koji usvaja znanje treba da bude u fizičkom kontaktu sa subjektom koji emituje implicitno znanje (postoje mogućnosti za transfer telekomunikacionim putem).

Ekstenalizacija kao postupak prelaska implicitnog u eksplicitno znanje, je kodifikacija implicitnog znanja pomoću nekog trajnog medija koji ima standardizovan

⁷⁰ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad,2006, str.236

⁷¹ Dimitrovski R., *Menadžment znanja kao poslovna strategija*, Škola biznisa, Skoplje, 2009 str.85

fizički oblik. Sa ovakvim postupkom pretvaranja implicitnog u eksplicitno znanje organizacija se štiti od gubitka kumuliranog implicitnog znanja ranijeg perioda i čuva ga za budućnost. Ovim se postupkom obezbeđuje korišćenje znanja, a u isto vreme se skraćuje vreme potrebno da se praksa iz prošlosti ponovi u budućnosti i smanjuju se troškovi za ponovni transfer implicitnog znanja u eksplicitno.

Strategija kombinacije predstavlja postupak prelaza eksplicitnog znanja u eksplicitno znanje, što znači da se postojeće eksplicitno znanje nadograđuje. Već kodificirano znanje (pomoću nekog medijuma) kao predmet interesa u kombinaciji sa novom idejom rezultira u stvaranju novog znanja. Ovo znanje u budućnosti opet može biti predmet nove nadogradnje ili transfera u implicitno znanje.

Internalizacija predstavlja modifikaciju eksplicitnog u implicitno znanje. Faktički već kodificirano znanje dobija svoju praktičnu primenu i uz to, na osnovu posebnih pravila, doživljava i verifikaciju.⁷²

Upravljanje znanjem na operativnom nivou unapređuje način na koji kompanija razmenjuje i koristi svoje znanje: jedan od efektivnijih načina jeste povezati zaposlene ljude preko IT sistema. Ali nema brzih rešenja za primenu takvog sistema u organizaciji. Sigurno je da može da se projektuje i izgradi fantastičan Internet, povezujući sve zaposlene tako da mogu da komuniciraju i dobiju informacije koje su im potrebne za rad. Međutim taj sistem je potrebno upotrebiti, on mora da sadrži značajne informacije za onoga kome je namenjen, i on mora da bude jednostavan za upotrebu i potpuno prilagođen procesima u kompaniji ako želimo da nam pomogne u radu i poveća vrednost kompanije. Rešenja za ostvarivanje ovih potreba su različita u svakoj situaciji. Različiti načini na koje kompanije dizajniraju svoje unutrašnje mreže, mogu da nam pomognu u koncipiranju naše, ali je bitno da svoj napravimo tako da vodimo računa o stilu, procesima, kulturi i IT okruženju koji nama odgovara. U svakom slučaju je potrebno da usvojimo takav koncept koji je dinamičan i koji može uvek da se prilagodi novim uslovima, i koji nam pomaže da konstantno učimo, jer jedino tako ćemo uspeti da na ovaj način putem znanja povećamo vrednost naše kompanije i uhvatimo se u koštac sa svojom konkurencijom.⁷³

⁷² Dimitrovski R., *Menadžment znanja kao poslovna strategija*, Škola biznisa, Skoplje, 2009 str.86

⁷³ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.235

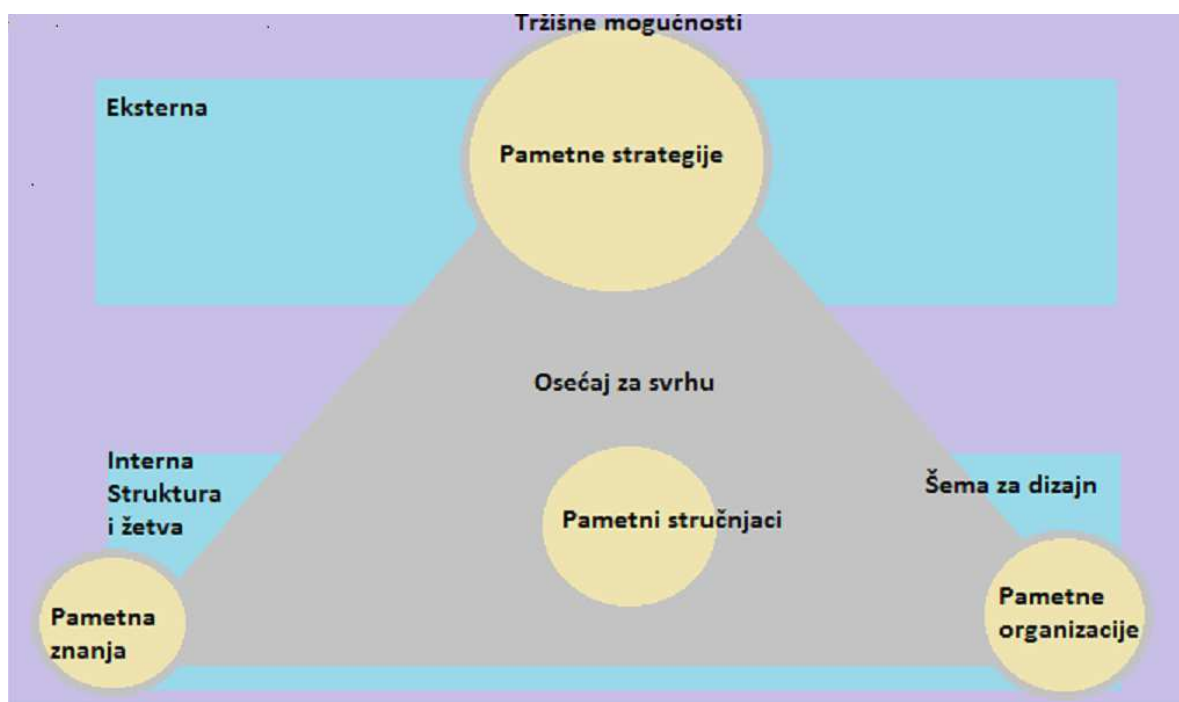
4.5. Strategije menadžmenta ljudskih resursa zasnovane na znanju

Kako se svet u kojem radimo kreće od industrijske ekonomije ka ekonomiji znanja, mi moramo da shvatimo da ukoliko radikalno ne promenimo naš način rada, jednostavno nećemo imati šanse da održimo uspeh u postojećem poslovnom okruženju koje se neverovatnom brzinom menja. To bi značilo da moramo biti spremni da prestanemo da radimo na način koji je bio efikasan u industrijskoj ekonomiji i da usvojimo nove pristupe koji su bolje prilagođeni novoj situaciji. Baš zbog gore navedenog postoji potreba upravljanjem tokovima znanja koje je bazirano na vrednosti zato što se na taj način otvara pozitivna perspektiva za menadžment i zaposlene je ono kao takvo ima sposobnost da konstantno stvara nove i višestruke strategije, a sve u cilju povećanja konkurentnosti.

Osnovna razlika u pametnim strategijama u odnosu na tradicionalne je ta da nikad ne postoji samo jedna strategija. Uvek ih mora biti više. Jedna nikada nije ni dovoljna, zato što je rizik od neuspeha preveliki. Pametne strategije su uvek bazirane na jedinstvenom znanju kompanije. U ekonomiji znanja, organizacija koja poseduje vredno znanje može da stekne privremenu prednost nad konkurencijom. Ako se uz to konkurentske kompanije u pokušaju da kopiraju ovaj resurs znanja, suoče sa velikim troškovima, organizacije koje poseduju te jedinstvene, za njih specifične sposobnosti mogu da sačuvaju konkurentsku prednost.

Pametne strategije se ne stvaraju u izolaciji, one uključuju sve. Ne samo menadžere i zaposlene, već i prodavce, klijente, čak i konkurenciju. Samo ako se primeni na ovaj način možemo biti sigurni da će pametna strategija ostvariti svoj cilj.

Pametne strategije su ključni faktor koji povezuje elemente kompanije koja znanjem uvećava vrednost. Prvo i osnovno ove strategije povezuju ciljeve kompanije sa njenim radnicima znanja dajući im jasan smisao. Radnici znanja su profesionalci i posvećeni su stvaranju i razmeni znanja jer to vide kao značajan način da doprinesu uspehu svoje organizacije. A pametne organizacije pružaju okvir za podršku ovim profesionalcima da bi im omogućile da svojim radom u pravom smislu dodaju vrednost.



Slika 5. Pametna strategija kao motor koji pokreće kompaniju⁷⁴

Pametne strategije pružaju nove mogućnosti radnicima znanja i obezbeđuju im uzbuđljive opcije za ostvarenje novih poslovnih mogućnosti. One pomažu da se stvara struktura i primenjuje znanje u organizaciji. To pametnim stručnjacima daje svrhu, jer je njihovo znanje upotrebljeno da bi uvećalo vrednost organizacije. A samim tim i organizacija koja ima jasno definisanu viziju postaje pametna organizacija. Samim tim organizacije u svojim strategijama uzimaju u obzir kako eksterne tako i interne sile. Zato, da bi organizacija postala konkurentna i stvorila i sačuvala svoju leadersku poziciju neophodna su tri činioca: vizija, misija i višestruke strategije.⁷⁵

Prvo i osnovno, razviti jasnu ideju o važnim karakteristikama budućnosti u kojoj bi smo želeli da radimo – vizija. Misija organizacije treba u sebi da sadrži jasno izdefinisane vrste posla kojom se sada bavi i kojom će se baviti u budućnosti, koju ciljnu grupu klijenata želi, kakve ambicije ima, i potrebno je da jasno prezentira kako planira da ostvari sve svoje ambicije.

⁷⁴ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.130

⁷⁵ Ibid., str.124

A s obzirom da se današnje tržište menja velikom brzinom moraju se razviti višestruke strategije, jer jedna nije dovoljna da bi se vodilo znanje neke organizacije na različite načine, od kojih svako može da stvori vrednost, i pomogne da ostanemo konkurentni. U tekstu koji sledi objasnićemo najpoznatije pametne strategije koje u praksi uspešnih organizacija dovode do povezivanja organizacionih i strategija menadžmenta ljudskih resursa koje dovode do stvaranja održive konkurentske prednosti

4.5.1. Brainstorming

U poslu svi učimo da budemo što racionalniji, da prikupljamo podatke, stvaramo informacije, i donosimo konačne odluke na osnovu proverenog znanja. Zato je potrebno da budemo spremni da analiziramo i iskoristimo sve vredne informacije prilikom stvaranja strategije koja će nam pomoći da steknemo konkurentnu prednost. Jedan od vidova prikupljanja ideja jeste tehnika *brainstorming*. Ovaj pristup pomaže da se brzo prikupe sve ideje, iskustva i mišljenja o određenom problemu.

Brainstorming je jedna od tehnika koje zahtevaju aktivno učešće samih učesnika i time pridonose, ako ne većoj produktivnosti, onda bar većoj zanimljivosti samog treninga ili radnog sastanka. Njome se podstiče grupna kreativnost i generiše veliki broj različitih ideja koje predstavljaju rešenje problema. Ukoliko se odlučimo da pokrenemo brainstorming proces potrebno je da ispoštujemo četiri osnovna pravila kako bismo smanjili uzdržavanje (inhibiciju) učesnika i stimulisali ih na iznošenje novih ideja.⁷⁶

1. Usmerenje na kvantitet - zahtev koji se postavlja pred učesnike je da se usmere na kvantitet i da pokušaju da daju što veći broj različitih ideja, ne opterećujući se kvalitetom istih. Pretpostavka je da, što se veći broj različitih ideja iznese, to je veća sansa dolaska do pravog.
2. Bez kritikovanja u startu. Učesnici se mole da se suzdrže od svake kritičke primedbe i da ono što su primetili kao slabost određene ideje iznesu kasnije kada evaluacija dođe na red. Cilj je da se kreira atmosfera u kojoj će se učesnici osećati prihvaćeno i slobodno da iznesu što god im padne na pamet, bez obzira koliko to bilo neuobičajeno i možda na prvi pogled smešno.
3. Kreativnost je potrebna. Ovo pravilo proističe iz prethodnog i kaže da su neobične i

⁷⁶ Preuzeto sa sajta: <http://www.najstudent.rs/>

neočekivane ideje veoma poželjne jer takve ideja mogu da pokrenu učesnike na sasvim nov način razmišljanja i gledanja na stvari, zahvaljujući čemu može da se dođe do neočekivanih rešenja.

4. Kombinovanje i poboljšavanje već iznetih ideja. Kombinacija više različitih ideja može da generiše sasvim novu ideju koju je moguće dalje unapređivati. U ovom procesu značajnu ulogu igraju asocijacije.

Brainstorming proces

Tokom brainstorming sesije kreativnost može da počne da jenjava. U tom trenutku potrebno je imati spremna pitanja kojima će se učesnici stimulisati na dalju kreativnost, poput: „Možemo li da kombinujemo iznete ideje?“, „Možemo li da posmatramo stvari iz drugog ugla?“, „Kako bismo mogli da izmenimo ovu ideju tako da ona bude upotrebljiva?“ i sl.

Potom, kada vreme predviđeno za iznošenje ideja istekne pristupa se elaboraciji iznetih ideja, što podrazumeva dalji rad na njihovom kvalitetu i razvrstavanje po različitim kategorijama. U toku tog procesa vodi se živa diskusija zahvaljujući kojoj se mnoge ideje iskristališu i tokom koje se često generiše još novih ideja. Naime, brainstorming nije generisanje ideja za nekog drugog koji će izvršiti njihovu procenu i odabir. Naprotiv, grupa generiše ideje za sebe, kako bi ih u poslednjoj brainstorming fazi procenila i obradila i došla do one koja će predstavljati rešenje problema do kojeg je tim u svom zajedničkom naporu došao. Što govori da uvek trebamo da budemo otvoreni za nove perspektive jer samo tako možemo da svojoj organizaciji dodamo novu vrednost.⁷⁷

Dakle, brainstorming je postao popularni alat za generisanje kreativnih ideja i rešenja za određen problem ili cilj. Preporučuje se u situacijama kada želimo izaći iz ustaljenih načina razmišljanja, razviti nove ideje prilikom stvaranja strategije, početi gledati poznate stvari na drugačiji način. Kao rezultat participacije svih članova u neformalnoj diskusiji, očekuje se mnoštvo ideja od kojih će neke biti zaista upotrebljive, a neke će služiti tome da raspire maštu i podstaknu nove ideje.⁷⁸

Jedna od trenutno često korišćenih metoda brainstorminga je njena kompjuterizovana verzija. Informaciona tehnologija omogućava i kompjuterizovanu verziju brainstorming tehnike kao email korespondenciju ili korišćenje brainstorming softvera (MindManager, OpenMind, XMind, FreeMind...). Kod email brainstorming korespondencije

⁷⁷ Preuzeto sa sajta : <http://www.najstudent.rs/>

⁷⁸ Preuzeto sa sajta : <http://www.virtualni-suradnik.hr/osnove-brainstorminga/>

(electronic brainstorming) moderator šalje pitanje svim članovima tima, a oni mu nezavisno jedni od drugih šalju svoje ideje na mejl. Moderator, zatim, pravi listu svih pristiglih ideja koju prosleđuje nazad svim članovima da pogledaju i daju povratne informacije. Druga varijanta (directed brainstorming) je da moderator pošalje svim članovima tima pitanje i da traži od njih da daju samo jednu ideju kao moguće rešenje, koju on potom šalje drugim članovima tražeći od njih da daju predlog kako bi ta ideja mogla da se poboljša.⁷⁹ Ova metoda brainstorming-a je idealna za brzo rešavanje problema ili donošenje hitnih odluka jer ne zahteva previše vremena.

Metoda brainstorming – a, se često koristi prilikom traženja rešenja u vezi izbora strategije i njene brze implementacije u već postojeće sisteme. Može se koristiti kao pomoćna tehnika kako za rešavanje glavnih strategijskih pitanja, tako i u strategijskom menadžmentu ljudskih resursa.

4.5.2. In & Out strategija

Kreiranje strategije neke organizacije nije ništa više nego koristiti moto: „ Mesto za sve i sve na svom mestu“. Previše često dozvoljavamo sebi da da smo zatrpani ogromnom količinom informacija koje su nam sada na dohvat ruke. A da bi uspeali da ovladamo tim haosom moramo pronaći pravu suštinu načina na koje se znanje upošljava i da se fokusiramo na usavršavanje načina na koji mu pristupamo, kako ga razmenjujemo i kako upravljamo njime. I što je najvažnije, načina na koji pomoću stečenog znanja može da se napravi strategija koja će uvećati vrednost kompanije i povećati njenu konkurentnost na tržištu. Prilikom smišljanja bilo kakve strategije, danas pametne organizacije koriste principe In& Out. Prilikom čega u svoju strategiju inkorporiraju samo ono što je In a odbacuju vrednosti koje su Out. Šta je „In“ a šta je „Out“ u pametnim organizacijama?⁸⁰

IN - Puno umeća, malo materijalnih resursa, decentralizovan proces donošenja odluka, centralizovano upravljanje znanjem, razmena znanja, sistem čiji se rad bazira na timskom radu i procesima, intelektualni kapital koji razmenjuju profesionalci znanja, neograničen pristup eksplicitnom i implicitnom znanju, pametno pretraživanje izvora.

⁷⁹ Preuzeto sa sajta: <http://www.najstudent.rs/>

⁸⁰ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.157

OUT- bogatstvo u opipljivim vrednostima, siromaštvo u mozgovima, centralizovani odbori za donošenje odluka, ostavljanje znanja tamo gde je, čuvanje onog što se zna za sebe, funkcionalne organizacije, intelektualni kapital rezervisan rukovodstvo i izvršni menadžment, ograničen pristup eksplicitnom znanju.⁸¹

4.5.3. Stari i novi stil

J.A. Barker je još 1983. godine napisao: „Kada dođe do promene paradigme, svi se vraćaju na nulu“. Po svemu sudeći kompanije se iznova i iznova suočavaju sa ovim pravilom, pogotovo pri ulasku u novo doba. Svaki put počinje nova trka, bez obzira kakva je bila pozicija u prethodnom dobu: broj jedan na tržištu, lider u tehnologiji, najbolja reputacija,..., svi se vraćaju na nulu-početnu liniju. Postavlja se pitanje: Zašto prethodni uspeh ne garantuje budućnost? Zašto kompanije nemaju sposobnost da rade u novom sistemu? Zašto je promena tako teška? To je često zbog opasne bolesti koja se zove „paraliza paradigme“. Kompanije su toliko privržene načinu na koji su oduvek radile, da je za njih gotovo nemoguće da se promene i postanu igrači u novoj igri. Pogotovo sada, dok stojimo na graničnoj crti između industrijske ekonomije i ekonomije znanja potrebno je da sagledamo i osnovni kapital prethodne ekonomije i po čemu se on razlikuje od osnovnog kapitala ekonomije znanja. Nova logika organizacije:

Stari stil	Novi stil
Stabilna, nedovoljno informisana, lokalna, velika, funkcionalna, orjentisana na posao, orjentisana na pojedince, kontrolisana, hijerarhijska, usmerena na zahteve posla	Dinamična, spremna da uči, bogata informacijama; globalna; mala i velika, orjentisana ka proizvodu/klijentu, orjentisana na veštine, timska, usmerena na uključenje, lateralna, umrežena

Prikaz 6, razlike starog i novog stila ekonomije⁸²

Danas na spisku kompanija koje su vodeće su one koje su specijalizovane za rad sa neopipljivim. U ekonomiji znanja proizvodi se ne mere na tone - naprotiv, to su

⁸¹ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.158

⁸² J.R. Galbraith, *Organizing for the future*, E.E. Lawler and Associates, 1993, str. 298

proizvodi ljudskog uma a ne proizvodi sa proizvodne trake. Dakle, srećemo se sa problemom pogrešnog shvatanja da će ono što je davalo rezultate u prošlosti, davati rezultate i u novoj ekonomiji znanja. Zato je potrebno da se stari menadžment suoči sa sveopštim preispitivanjem predrasuda. Potrebno je iskoristiti sve alatke: reorganizaciju, reinženejring, restilizaciju, analiziranje , traženje nove svrhe, redefinisanjem sveopštih ciljeva, repozicioniranjem, refokusiranjem, revalorizacijom, redefinisanjem, revitalizacijom i revizijom. Drugim rečima sveopšte preispitivanje je postalo neophodno, jer svaki put kada se promene izazovi i zahtevi i kompanija mora da se promeni. Ona ponovo mora da pronađe svoju svrhu, ciljeve i način rada. Znači da uvek mora da se prilagodi, a to prilagođavanje nikad nesme da prestane. A to znači da moramo da usvojimo nove perspektive da bi bili konkurentni. Moramo da usvojimo novi stil organizacije. A naše strategije trebaju da idu u tom smeru.⁸³

4.5.4. Pristup 360°C

Pošto je novo doba donelo znanje kao najveću vrednost koju organizacija treba da ima, javlja se i nova vrsta radnika - radnik znanja. To su radnici koji ostvaruju ciljeve, nadmašuju svoje radne učinke ako su osnaženi očekivanjem novih mogućnosti, a tako kompanija za koju rade dobija na vrednosti.⁸⁴

Jedan od pristupa koji može da doprinese kvalitetu rada i pregledu kompetencija je takozvana procena 360°C. U ovom procesu od zaposlenog se traži da identifikuje grupu kolega među zaposelnima 8 menadžera, direktnih izveštača - bilo koga sa kim rade) da redovno analiziraju njihov rad i/ili njihovu sposobnost. Kombinacija ove procene sa procenom menadžera i ličnim mišljenjem zaposlenog o svom radu značajno usavršava proces procene samih radnika koji je itekako bitan u modernoj - pametnoj organizaciji. Ako kompanija želi da postane lider i da bude konkurentna mora da koristi sve raspoložive načine da svoju radnu snagu unapredi u radnike znanja (pametne profesionalce), jer pametno poslovanje se odvija kroz spoj između samo - upravljanja koje stvara vrednost i upravljanja timovima baziranim na kompetencijama. A kroz procenu rada“ 360°C“, pametni profesionalci redovno pozivaju mentore, vođe timova, kolege i klijente da ocene

⁸³ J.R. Galbraith, *Organizing for the future*, E.E. Lawler and Associates, 1993, str. 299

⁸⁴ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depe F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 216

njihov rad. A nakon toga profesionalci su u mogućnosti da preispitaju sadašnji nivo sposobnosti i postavе ciljeve za razvoj budućih kompetencija.

Koristi koje organizacije imaju od pristupa 360°C su sledeće:⁸⁵

1. Veći učinak ključnih zaposlenih što vodi ka većem učinku čitave kompanije.
2. Efikasniji rad vodi ka boljoj konkurentskoj poziciji na tržištu.
3. Veća motivacija vodi ka većem zadržavanju ključnih zaposlenih.
4. Polaznik uči kako drugi (menadžeri, kolege, zaposleni ili unutrašnji / spoljašnji klijenti) vide njega ili njegove sposobnosti.
5. Polaznik će biti sposoban da odredi bitne oblasti za dalji razvoj.
6. Pruža plan rada koji uključuje razvojne ciljeve i strategije za njihovo postizanje

Što je posao komplikovaniji, to su manje jasne procene učinka. Zato su korisne kolegijalne i tehničke procene poput procene 360°C. U svakom slučaju ta procena doprinosi da ljudi shvate šta njihov menadžer, kolege, mentor i podređeni stvarno misle o njima. Primena ovog sistema može da podstakne motivaciju balansirajući individualne i timske nagrade.

Razvoj profesionalne karijere je nešto što svaki pametan profesionalac očekuje. On u velikoj meri zavisi od pravilne procene sadašnje i buduće obuke i zahteva posla. Takođe bi trebalo da predstavlja izazov za profesionalca, što bi za uzvrat moglo biti važno za motivaciju.⁸⁶

⁸⁵ Preuzeto sa sajta : <http://www.asystems.as/sr/360-feedback>

⁸⁶ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depe F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 217

4.5.5. Kiko ravnoteža

Najveći problem sa sistemima znanja je to što svako želi da izvuče znanje napolje, a niko ne želi da unese znanje unutra. Ovo uveliko može da nam osvetli promenjivi svet motivacije radnici znanja su retko motivisani tradicionalnim stvarima. Oni tvrdoglavo odbijaju metod prinude i kontrole, a priznanje i nagrada imaju manje efekta kako nivo profesionalizma raste. Jedina stvar koja ih zaista pokreće jeste zadovoljstvo koje im pruža njihov posao.⁸⁷

Ono što pametna kompanija može da pruži radnicima znanja, kako bi balans zadovoljstva bio uspostavljen na obe strane jeste: da posao koji zaposleni obavlja predstavlja za njega izazov, da obavljajući svoj posao može da postigne kako individualni uspeh tako i da donese uspeh kompaniji, da mu se omogući kreativna sloboda u kreiranju svog radnog mesta i posla.⁸⁸

Jedan veoma dobar način za pružanje zadovoljstva radnicima znanja je uspostavljanje savršene ravnoteže između znanja koje se dobija i znanja koje se daje. To je KiKo balans, i on se odnosi na zabrinutost mnogih radnika znanja kako se njihovo znanje koristi i pretvara u vrednost za kompaniju. Ako profesionalac uloži samo malo znanja u rad ali takođe i samo malo znanja izađe, onda će i on i kompanija videti da je to samo gubljenje vremena i resursa. Profesionalac će osećati da je njegova lična vrednost nije bila dovoljno povećana. Sa druge strane ako radnici znanja ulože puno, a zauzvrat dobiju samo malo znanja, oni će se osećati da njihov rad predstavlja uzaludan trud. A ako oni ulože samo malo znanja, a dobiju puno, onda će znati da je to previše dobro da bi bilo istinito, i čak iako im odgovara, osećać se prazno.⁸⁹

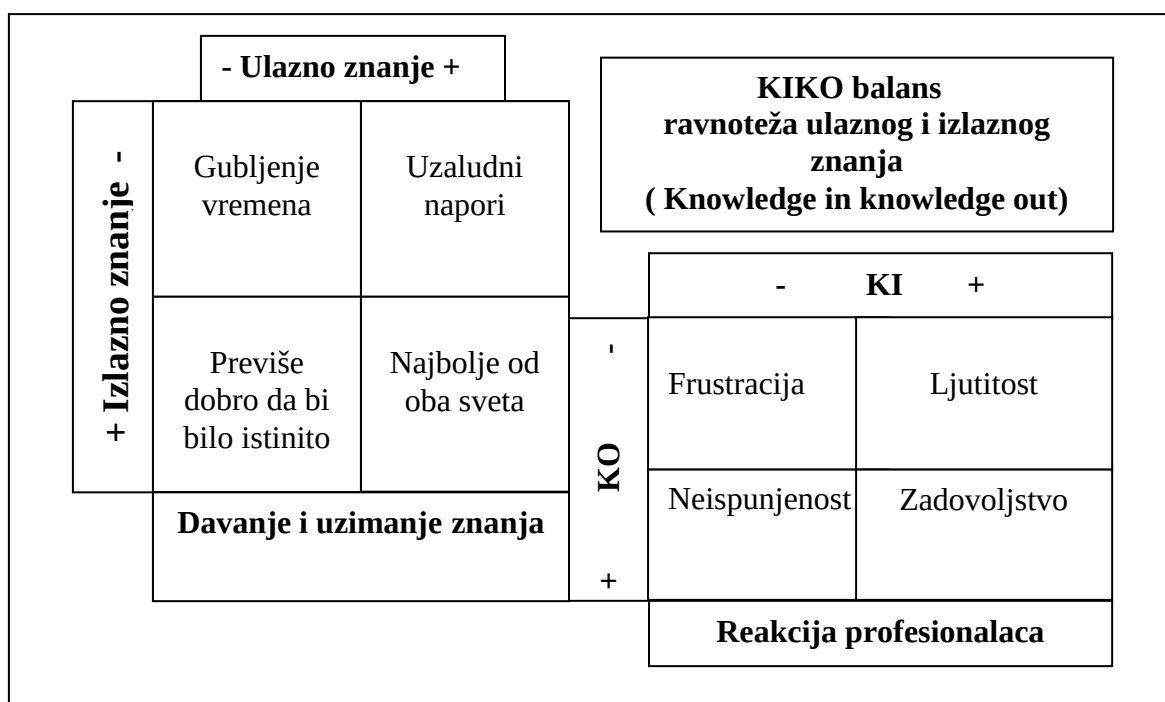
Ako je KiKo balans u redu, onda profesionalci znanja uživaju u najboljem od oba sveta: biće zadovoljni poslom i biće voljni da stvaraju vrednost pomoću znanja. Pametni profesionalci su posvećeni radnici. Oni naporno rade i na mnogo načina su idealni partneri. Za mnoge poslodavce, oni predstavljaju vrhunac u motivaciji i performansama. Ali tu je druga strana. Radnici znanja dobro znaju koliko vrede. I ako možda i ne očekuju zaposlenje

⁸⁷ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 208

⁸⁸ Ristić D., Boroš A, Kliček T, *Kreativnost kao katalizator razvoja intelektualnog kapitala*, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2008, str 15.

za ceo život, oni očekuju mogućnost da rade celog života. Zato mogu da budu veoma zahtevni u postavljanju uslova oko naknade za rad, podsticaja, nagrada,... Menadžerima je jasno kakva šteta može biti naneta kompaniji ako radnik znanja ode iz nje. Ako ključni radnik ode, kompanija gubi više od samo jednog zaposlenog, ona gubi i neformalnu mrežu koju je on uspostavio i u opasnosti je da izgubi i klijente koji su vezani za tog radnika nego za kompaniju. Najveća opasnost je , da cela grupa ključnih radnika znanja ode i sa sobom povede najbolje klijente, postavljajući tako temelj za konkurentsko delovanje.

Kompanije koje su bazirane na znanju moraju da sačuvaju svoju konkurentsku prednost tako što će uvek pokušavati da zadrže radnike znanja kroz pojačavanje njihove motivacije i unapređivajući sisteme nagrađivanja i kompenzacija po performansama radnika. Rešenje ovog problema leži u jednako razmeni znanja koje ulazi i koje izlazi - to je ono što zovemo KiKo balansom.



Prikaz 7. KiKo balans⁹⁰

KiKo ravnotežom je rešava bilo kakva zabrinutost koju imaju profesionalci kada se od njih zahteva da svoje znanje pretvore u vrednost za kompaniju. U prvo slučaju profesionalac znanja ubacuje malo znanja i za uzvrat dobija malo znanja i KiKo je van balansa kada profesionalac zaključi da je to gubljenje vremena i tada dolazi do frustracije. Kada uloži puno, a dobije malo onda je ljut, ako ubaci malo a dobije puno, to je previše

⁹⁰ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad,2006, str.208

dobro da bi bilo istinito, pa je neispunjen. KiKo balans je najbolje od oba sveta, gde profesionalci uživaju u svom poslu.

4.5.6. Market shakers & Market makers

Veoma je interesantno pitanje kako nagraditi one koji „drmaju tržištem“ tzv. *Market shakers* ili one koji izgrađuju novo tržište - *Market makers*? Jer je u potpunosti sigurno da kod pametnih profesionalaca postoje periodi u životu kada on pripada ili jednoj ili dugoj grupi, ili istovremeno u obe grupe. U svakom slučaju i jedni i drugi očekuju da im rad u kompaniji obezbedi i udeo u profitu. Da bi obe grupe, najviše iskoristile svoj potencijal i pobedili ostale konkurente, motivacija pomoću nagrada će biti različita ako želimo da iz njih izvučemo maksimum.⁹¹

Postavlja se pitanje kako prodrmati tržištem? Najbolji način jeste podsticanje i podizanje inovacija. Za dobijanje željenog ishoda (inovativni proizvod) potrebni su kreativni ljudi i kreativne grupe unutar organizacije, međutim ni to nije dovoljno da bi inovativni proizvod ili usluga prodrmla tržištem, potrebno je i adekvatno poslovno okruženje da bi se začeo inovativni proces stvaranja pametnih strategija koje će nas dovesti do krajnjeg cilja.⁹²

Oni koji potresaju tržište će biti nagrađivani za inovacije u poslovanju. Njihova plata će biti zasnovana na njihovom individualnom talentu i sposobnosti da prenesu znanje na *market makers*. Kreatori tržišta će sa druge strane, morati da budu nagrađivani za način na koji pomažu kompaniji da raste i razvija se, način zasnovan na njihovom individualnom znanju i učinku.

Pametni profesionalci su nova vrsta radnika – ljudi koji treba da budu motivisani i inspirisani da kreiraju i razmenjuju znanje. Zbog toga što su tako različiti, nesmemo dozvoliti sebi da ih tako ograničimo ili o njim razmišljamo na stari način. Ako oni trebaju da budu kreativni u svom poslu, mi moramo da budemo kreativni u načinu na koji pronalazimo posao koji će predstavljati izazov za njih i sistem nagrađivanja koji će učiniti

⁹¹ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.280

⁹² Robbins S. P. / Coulter M., *Menadžment*, osmo izdanje, DataStatus, Beograd, 2005

da se osećaju da je njihov doprinos kompaniji poštovan i nagrađen. Talenat je suština onih jedinstvenih pojedinaca od kojih svega nekoliko imaju retku sposobnost da naprave veliku razliku za svoju kompaniju u kojoj rade .- za njih kažemo da su *market shakers* – oni koji „drmaju“ tržištem. U novoj ekonomiji, oni će biti najtraženija vrsta zaposlenih i kompanije će ih rado bogato nagrađivati.

Već sada kompanije u SAD primenjuju veoma različite pristupe u plaćanju *market shakers*-a i *market makers*-a – na njih se gleda kao na uspešne sportiste. U američkom fudbalu i košarci, opšte je prihvaćeno da većina profesionalnih igrača može da daje dobre rezultate samo u najboljim godinama, odnosno između 18 i 30. Ako izdrže fizičku torturu i ostanu u igri, oni imaju šansu da zarade ceo životni prihod za oko 15 godina, za razliku od prosečnih 40 koliko je potrebno većini zaposlenih. Iako naš fizički svet postaje virtuelan, kompanije su spremne da isto tako dobro plate istinski talentovane radnike⁹³

4.5.7. Organizacija koja uči

U uslovima u savremene ekonomije u kojima je promena jedina konstanta, znanje postaje jedan od najznačajnijih resursa ekonomije. Radna snaga , prirodni resursi i kapital kao osnova ekonomije nisu nestali, međutim sami po sebi više nisu dovoljni ako želimo da se uhvatimo u koštac sa konkurencijom. Svi tradicionalni faktori proizvodnje mogu se nabaviti, međutim, najbolje će biti iskorišćeni ako postoji znanje.

Organizacije svoju konkurentsku prednost sve više zasnivaju na neopipljivoj imovini. A tu neopipljivu aktivu čine: informacije i sposobnost njihove obrade, know-how, brend, iskustvo, sposobnost menadžmenta, imidž, reputacija, organizaciona kultura, lojalnost potrošača, poverenje.⁹⁴

Učenje u uslovima današnje ekonomije sa ubrzanim promenama postaje osnovna stavka u razvijanju kompetencija bilo koje organizacije u cilju realizacije njenih ciljeva i

⁹³ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad,2006, str.282

⁹⁴ Lončarević R., Mašić.B, Đorđević-Boljanović J.,*Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str

konkurentnosti u odnosu na druge. Međutim, nije dovoljno da se uči, potrebno je da se uči brže od konkurencije.

Za organizaciju koja ima uslove za razvoj i razmenu informacija kažemo da je organizacija koja uči.

Preduzeće, odnosno organizacija u širem smislu, može se adaptirati promenama i inicirati promene u svojoj sredini, ukoliko je sposobna da uči. Tako Piter Senge, autor za čije se ime najčešće vezuje koncept “ organizacije koja uči “, kaže: „ Organizacija koja uči podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima. Ima procesa koji omogućavaju jednostavan protok znanja u organizaciji, tamo gde je neophodno, i mogu znanje brzo da transformišu u promene na način koji omogućuje njeno funkcionisanje, interno i eksterno. “⁹⁵

Istaknuti fenomen današnjice je pojava brzog zastarevanja znanja. Svakog dana smo sve više svedoci uticaja ove pojave na proces obrazovanja. Postavlja se pitanje kakav uticaj ova pojava ima u okvirima procesa rada, kakve zahteve stavlja pred pojedinca, a kakve pred organizaciju. Da bi organizacija opstala i bila sve uspešnija u današnjem vremenu, ona mora negovati kreativnost i prilagodljivost, ona se mora pretvoriti u organizaciju koja uči. Organizacija koja uči je ona u kojoj ljudi na svim nivoima, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoje kapacitete kako bi proizvodili rezultate koji su im zaista važni. Zaposleni u ovim organizacijama teže razvoju svojih potencijala, deleći viziju vrednog cilja sa svojim kolegama u timu. Organizacija koja uči je onaj tip organizacije koji je prepoznao ljudske resurse kao svoje najvrednije resurse, jer oni predstavljaju pokretačku snagu inovacija. U ovom tipu organizacija vrši se podsticanje obrazovanja svih zaposlenih i razmena informacija među njima, čime se stvara visoko obrazovani kadar koji je u stanju da razume i prati promene koje se dešavaju i stavljaju kao zahtev pred organizaciju. Zato se zaposleni podstiču na nove načine mišljenja, kreativne načine rešavanja problema i usvajanje kako novih znanja tako i novih metoda uspešnog učenja.⁹⁶

Današnji menadžment više nije samo odgovoran na rad svojih podređenih, u smislu svoje „vlasti“ nad njima, on danas postaje odgovoran za primenu i praktičnu izvođačku

⁹⁵ Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str 492

⁹⁶ Preuzeto sa sajta: <http://valentinkuleto.com/2012/06/organizacija-koja-uci/>

stranu znanja. Menadžeri moraju da budu što fleksibilniji i fokusirani na inovaciju i kvalitet. Kako se organizacija razvija u organizaciju koja uči tako joj se pozicija u odnosu na konkurenciju pomera ka vrhu.⁹⁷

4.5.8. Raditi pametnije a ne napornije

Kakva god bila organizacija, činjenica je da je ona bitna ako ljudi trebaju da rade zajedno. Ali to ukazuje na još jednu činjenicu koja važi za sve organizacije: one su dobre samo onoliko koliko i ljudi koji rade u njima. A ljudi su dobri za svoju organizaciju samo ako neprekidno uče. Stoga, da bi organizacija bila konkurentna u današnjoj ekonomiji, potrebno je da ljudi u njoj neprestano uče, ali ne bilo kako, već sistemski, kako bi znanje moglo da se iskoristi. Ako unosimo znanje u svoj posao, onda je raditi pametnije a ne napornije, ključ za organizaciju. Nestruktuiranim znanjem je teško upravljati, ali zato se može upravljati procesom kreiranja i unapređenja već postojećeg znanja koja pozitivno utiču na odluke i unutar i izvan organizacije. Ili jednostavnije rečeno: Upravljanje pametnim procesima kretanja znanja unutar pametne organizacije je način da organizacija bude konkurentna i da pobedi ostale u trci.⁹⁸

Šta je pametnije? „Pametnije je ono što je važno, a važno je ono što vas vodi vašim ciljevima zbog kojih ćete biti srećniji kada ih ostvarite. Ali ako ne znate kuda idete, kako rekoše u „Čarobnjaku iz Oza“, onda će vas svaki put odvesti tamo. Tada prirodno krećemo ka hitnim stvarima. Ako nemate svoje ciljeve, osuđeni ste da ostvarujete tuđe.“

Brajan Trejsi

⁹⁷ Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str.492

⁹⁸ Tisen R., Andriesen D., Lekan Depre F., *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.160

Danas, najuspešnije kompanije postaju bogate mozgovima a siromašne materijalnim resursima. To su takozvane „Samo mozak, nigde tela“ organizacije, koje su potpuno suprotne organizacijama iz industrijskog doba gde je akcenat bio na materijalnom.

Kako trenutno ulazimo u ekonomiju znanja, tako informacije i znanje zamenjuju fizičke proizvode - bitovi su zamenili atome, „Sve je u mozgu“ procesi povećavaju vrednost kompanije. Međutim stvaranje takve organizacije nije ni malo lako. Ono zahteva značajnu promenu u ponašanju svakoga u kompaniji. Znanje treba razmenjivati, a to znači da se od ljudi očekuje da sarađuju, da budu otvoreni i aktivni. A upravo tu leži otpor u tradicionalnim organizacijama, jer one se teško prilagođavaju novoj situaciji i obično su veoma statične i sporo se menjaju. Zato i gube bitku od konkurencije (pametnih organizacija).⁹⁹

Postavlja se pitanje: Kako se stiče znanje zasnovano na vrednosti?

Svakodnevno u našem radu mi dolazimo u kontakt sa raznim informacijama. One nam omogućuju da pomoću njih donosimo razne odluke (bilo one dobre ili loše). Tako se ulazi u neprestani proces učenja zasnovan na informacijama. Ali stalnim usavršavanjem i ekspanzom tehnologije količina informacija enormno raste. To može da iscrpi emotivno i intelektualno osobu. Neke odluke, bilo dobre ili loše nas navode da na trenutak stanemo i razmislimo o njihovim posledicama i rezultatima. Da bi baratali sa puno informacija moramo da naučimo da neke informacije u datom trenutku ignorišemo, da bi mogli da na novi način sagledamo stvarnost i skupimo nove ideje, kako bi smo nešto produktivnije uradili. Da bi to učinili, moramo da uđemo u svet intelekta, tu mentalni modeli oblikuju naše viđenje sveta, a ovaj čin stvaranja novih ideja zove se kongitivno učenje.

Kreiranje znanja treba da se nalazi u centru strategije razvoja ljudskih resursa u organizaciji. Upravljanje znanjem a samim tim i ljudskim resursima koji to znanje imaju, danas podrazumeva sve, ne samo upravljanje tokovima operativnog strukturisanog znanja.¹⁰⁰

Osim ove vrste učenja, veći deo našeg učenja se odvija kroz praksu. To je takozvano socijalno učenje. Kada ujutru razgovaramo sa svojim menadžerima, kada se sastanemo sa projektnom grupom kako bi razvili strategiju svoje kompanije. Kada rešimo problem vremena proizvodnje radom u multidisciplinarnom timu. To je momenat kada smo

⁹⁹ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.161

¹⁰⁰ Preuzeto sa sajta: <http://www.iim.ftn.uns.ac.rs>

naučili mnogo važnih lekcija. A naučili smo ih nadograđujući se na znanje drugih ljudi, koje smo koristili sa svojim znanjem da bi stvorili nešto novo. To je proces razmene, podele ideje iskustava, kombinovanje misli i koncepcija.¹⁰¹

Kako znanje nije proizvod industrijskog doba, postojeće postupke upravljanja ne možemo jednostavno prekopirati u novu eru ekonomije znanja. Upravljanje znanjem zahteva složenije pristupe. Ono zahteva vrhunsku informaciono-komunikacionu osnovu, koja će omogućiti da se individualno znanje formalizuje i putem virtualnih mreža postane dostupno ostalim članovima organizacije¹⁰²

Informacija, intelekt i interakcija su osnove za građenje znanja i vezivna snaga u krugu znanja, a takođe su uvek u međusobnoj interakciji. A to je baza za stvaranje, pametne i nadasve konkurentne organizacije.

¹⁰¹ Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad,2006, str.228

¹⁰² Preuzeto sa sajta: <http://www.iim.ftn.uns.ac.rs>

6. ISTRAŽIVANJE

Alma Quattro je vodeća kompanija u oblasti spoljnog oglašavanja na tržištu Srbije čija objedinjena ponuda podrazumeva marketinški program širokog spektra. Kao najveći pružalac outdoor usluga, sa nacionalnom mrežom i portfoliom koji uključuje velike formate, billboarda, gradski mobilijar (autobuska stajališta, klupe, korpe i gradske mape) i transport (spoljno i unutrašnje oglašavanje na aerodromu), Alma Quattro raspolaže brojnim i raznovrsnim komunikacijskim rešenjima koja klijentima omogućavaju da dopru do svojih potrošača ma gde se oni nalazili dok putuju kroz svoj dan. U društvu koje je sve mobilnije, u kome ljudi provode sve više vremena napolju, efikasnost njihovih proizvoda, kao izvrsnih komunikatora, raste iz dana u dan.

Sledi istorijat nastanka i razvoja ove kompanije.

1994. Osnovana kao srpsko-grčka kompanija, Alma Quattro počinje kao pionir u oblasti spoljnog oglašavanja na tržištu Srbije.

2003. Alma Quattro postaje deo prestižnog međunarodnog sistema JCDecaux i Affichage Holding.

2008. Alma Quattro je deo Affichage Holdinga.

Danas Alma Quattro ima udeo od 55% u spoljnom oglašavanju, odnosno od 7% u sveukupnoj medijskoj potrošnji na tržištu u Srbiji.

Iskustvo koje su stekli tokom godina rada i dosledno opredeljenje za kvalitet čine osnovu na kojoj temeljimo svoje objektivne dugoročne ciljeve – da idu u korak sa savremenim trendovima u oblasti outdoor inovacija i konstantno unapređuju nivo usluge koju pružaju svojim klijentima. Precizno osmišljena medijska ponuda, poznavanje navika potrošača i ekspertiza u kreiranju uspešnih outdoor strategija u kombinaciji sa odgovornim

odnosom prema klijentima, i konstantnom usavršavanju radnika omogućavaju im da uspešno zadovolje specifične potrebe najšireg spektra oglašivača, počev od najmanjih nezavisnih biznisa pa sve do velikih multinacionalnih korporacija.

O Alma Quattro d.o.o.

„Nastali smo u dinamičnom okruženju industrije spoljnog oglašavanja koja nas je privukla svojom energijom i okrenutošću budućnosti. Od tada smo puno porasli ali sa nesmanjenim entuzijazmom, rame uz rame sa agencijama za kupovinu medija, oglašivačima i poslovnim partnerima, aktivno doprinosimo stvaranju i uobličavanju javnog prostora u kome živimo i u kome se odvija konstruktivni kreativni dijalog. Svake nedelje u godini mi aktivno kreiramo izgled 66.000 m² našeg životnog okruženja u gradovima širom Srbije. Uz stručno znanje o aktivnom delu populacije koji čini našu primarnu publiku - *publiku u pokretu*, ponosni smo na svoje operativne rezultate, praktičnu implementaciju inovativnih ideja i, što je za nas naročito važno, međuljudske odnose u okviru naše kompanije.“¹⁰³

Pošto je firma lider na našem tržištu, i izborila se sa konkurencijom za svoju poziciju, cilj našeg istraživanja biće ispitati da li je za pobedu u borbi na marketinškom tržištu firma inkorporirala u svoju strategiju i strategiju ljudskih resursa, a ako jeste kako i na koji način.

Firma Alma Quattro d.o.o. zapošljava 46 radnika. Istraživanje je urađeno metodom ankete i statističkim metodama procentualnog učešća.

U anketi koja je obavljena u Junu 2013. godine učestvovalo je 39 zaposlenih koji su odgovorili i dali svoje mišljenje na trinaest pitanja. Prvi deo ankete se bavi podacima o ispitaniku: polna struktura, starosna grupa, školska sprema i položaj u organizaciji. Dok se drugi deo ankete bavi konkretnim pitanjima u vezi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa.

Cilj ovog istraživanja je dokazati da implementacijom strategija ljudskih resursa u glavni strateški cilj organizacije povećavamo produktivnost, dodajemo novu vrednost i dobijamo jaku organizaciju koja je spremna da bude ozbiljna konkurencija za leadersku poziciju u svojoj grani.

¹⁰³ www.almaquattro.rs

Anketa je dala sledeće rezultate:

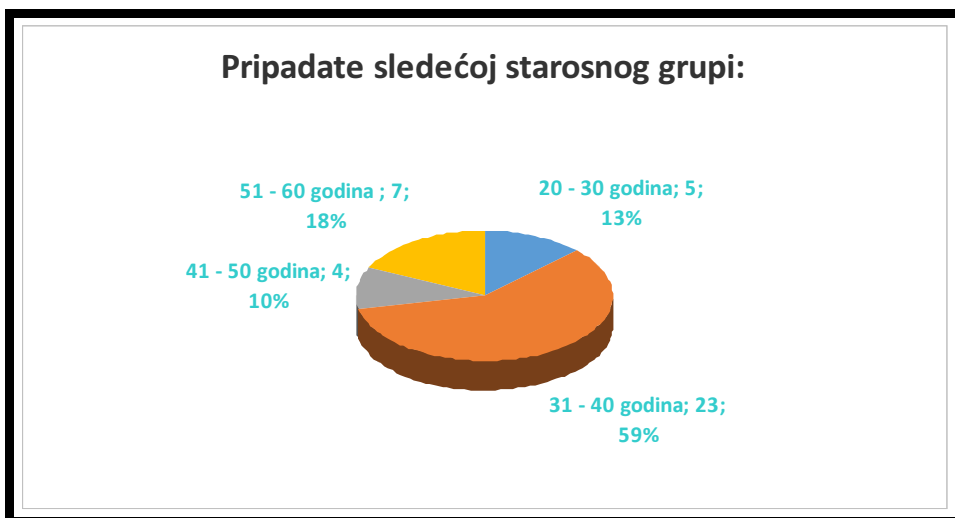
Opšta pitanja:



Prikaz 9

Polna struktura je u odnosu ženski 10,26 – muški pol 74%

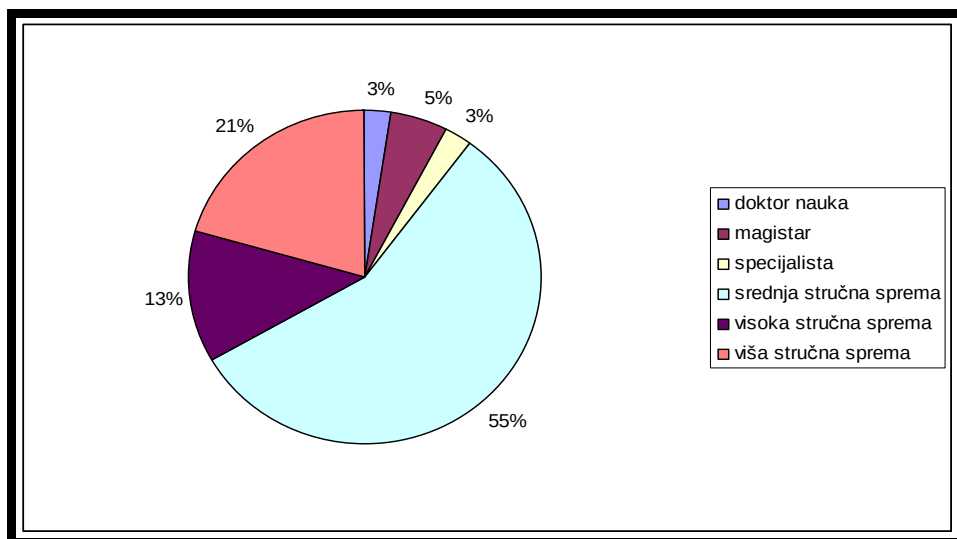
Starosna grupa:



Prikaz 10

Iz grafikona se može videti da najveći procenat 59% pripada starosnoj grupi od 31 – 40 godina. Generalno gledano u organizaciji Alma Quattro d.o.o., Najveći procenat radnika pripada grupama koje imaju preko 31 godinu. Što dovodi do zaključka da su radnici primani na radna mesta po iskustvu i znanju.

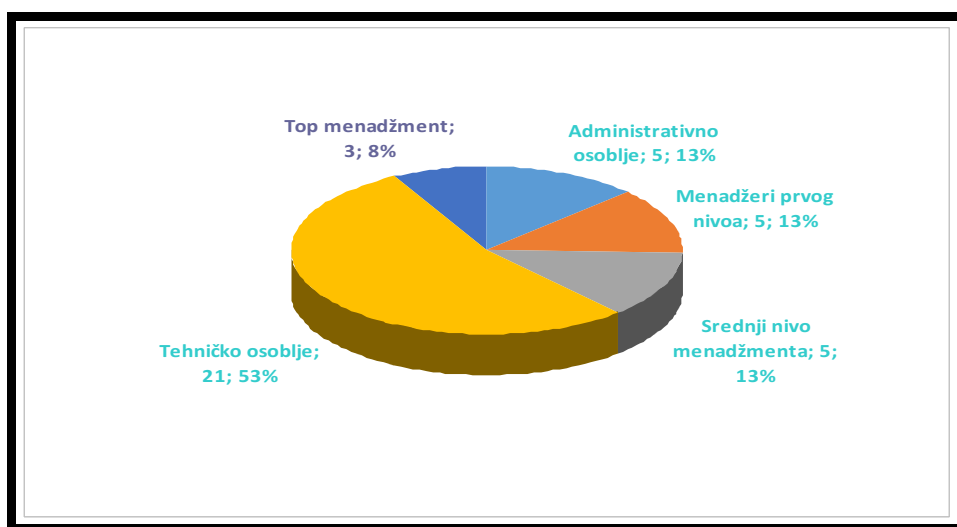
Obrazovanje:



Prikaz 11

Najveći procenat radnika 55% ima srednju stručnu spremu, 21% višu školu, 13% visoku, 3% je specijalista, 5% magistri i 3% su doktori nauka.

Položaj u organizaciji:



Prikaz 12

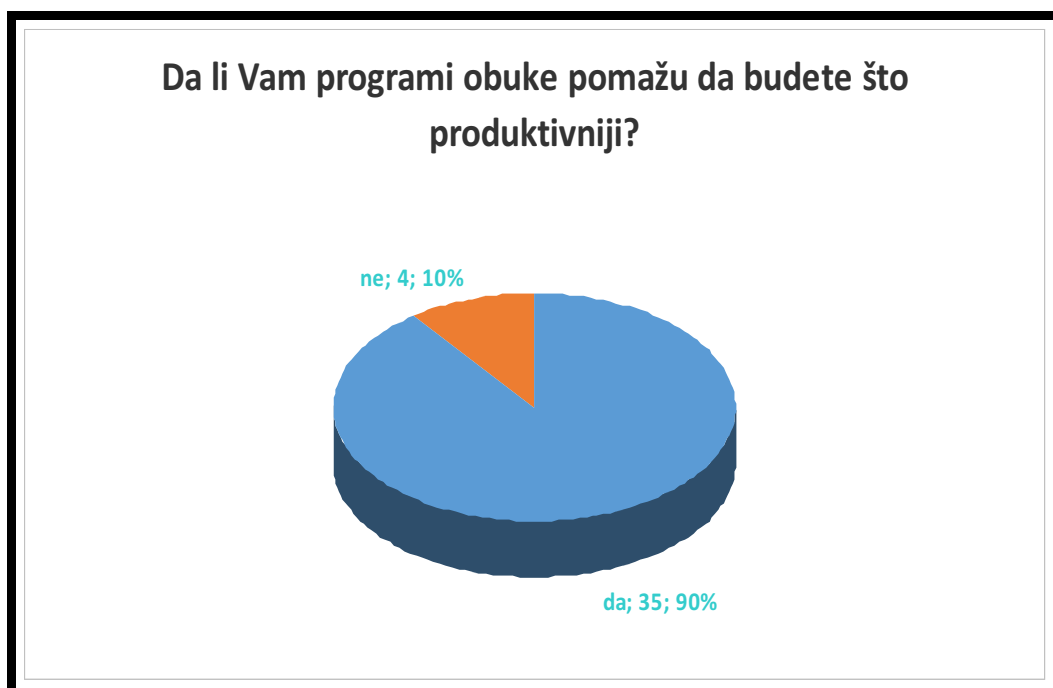
Najveći procenat ima tehničko osoblje 53% što je i razumljivo jer se organizacija bavi pružanjem usluga marketinga na svetlećim medijima koje zahtevaju 24 časa kontrolu, održavanje, popravku, zamenu..., zatim ide 13% učešća menadžera prvog, srednjeg nivoa i administrativnog osoblja, najmanji procenat ima top menadžment 3%

Pitanja u vezi sa strategijskim menadžmentom ljudskih resursa.



Prikaz 13

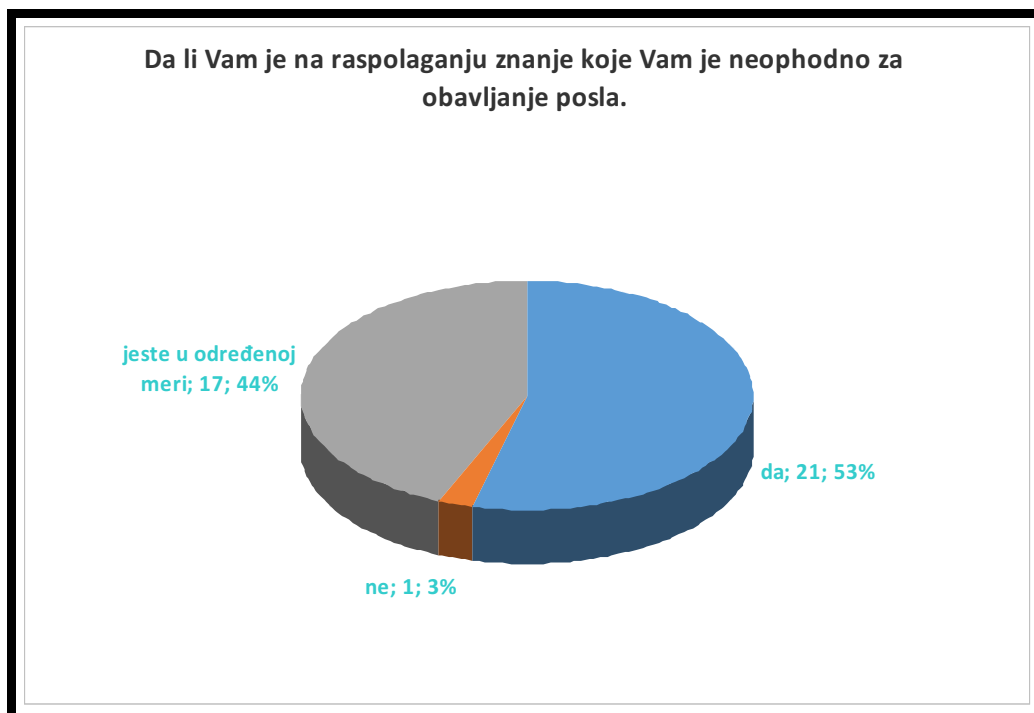
92% radnika je odgovorilo potvrdno na pitanje: Da li u Vašoj organizaciji postoje programi obuke i usavršavanja radnika?



Prikaz 14

90% radnika je odgovorilo potvrdno na pitanje u vezi pozitivnog uticaja programa obuke i usavršavanja na njihovu produktivnost. To govori da je u ovoj organizaciji postoji

svest da stalno usavršavanje dovodi do boljih rezultata, i to kako za menadžment tako i za tehničko i administrativno osoblje.



Prikaz 15

53% anketiranih misli da im je znanje za obavljanje posla dostupno, 44% misli da jeste ali u određenoj meri, a samo 3% (jedan radnik od svih anketiranih), smatra da mu to znanje nije dostupno. Po prikazu se vidi da u ovoj organizaciji pristup znanju koje je potrebno za rad na zavidnom nivou, što potvrđuje da u organizacijama koje žele da budu lideri i održe svoju konkurentnu prednost mora da postoji kvalitetan pristup znanju, kako bi moglo da se koristi za usavršavanje radnika i stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju.



Prikaz 16

38% smatra da je znanje u velikoj meri osnov konkurentske prednosti njihove organizacije, a 62% smatra da je jedan od osnova. Ni jedan ispitanik nije odgovorio negativno na ovo pitanje. To samo potvrđuje da je znanje jedan bitan element ako govorimo o mogućnosti konkurentske prednosti neke organizacije i njene uspešnosti.



Prikaz 17

67% ispitanika smatra da je u njihovoj organizaciji jasno definisana misija i vizija kompanije, 13% je odgovori sa možda, 10% sa ne, a 10% sa neznam. Interesantno je da je svako ko je odgovorio sa neznam pripada tehničkom osoblju, što govori da je ono slabije od drugih upućeno na glavnu strategiju organizacije. Bez precizno definisane misije i vizije nije moguće napraviti strategiju koja će biti održiva.



Prikaz 18

64% ispitanika smatra da strategije koje se primenjuju u njihovoj organizaciji jesu u skladu sa njenom vizijom, 8% smatra da nisu, a 28% nezna.



Prikaz 19

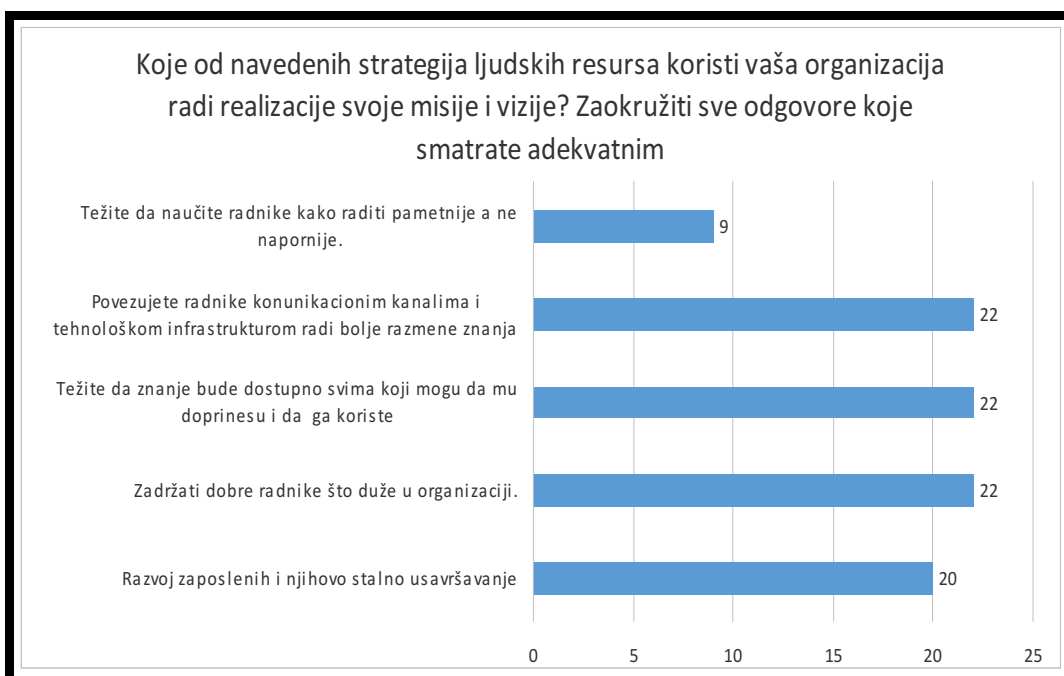
Po grafikonu se vidi da je osnovna strategija koja se koristi za zadržavanje liderske pozicije usmerenost na potrebe tržišta 82%, kao što i treba da bude za kompaniju koja se specijalizirala za pružanje usluga svojim klijentima. Sledeća strategija je usmerenost na zaposlene i njihovo znanje (10%) što govori da u ovoj organizaciji postoji strateški menadžment ljudskih resursa jer su ove strategije ispred usmerenosti na konkurenciju koja ima 8%.



Prikaz 20

48% anketiranih smatra da lideri organizacije jasno sprovode formulisanu strategiju, 23% smatra da je možda tako, 26% nezna i samo 3% (1 ispitanik) kaže da je ne sprovode jasno.

Kada su ispitanici upitani koje od navedenih strategija ljudskih resursa koristi njihova organizacija, a data im je mogućnost da zaokruže više odgovora, anketirani su dali sledeće odgovore:



Prikaz 21

65% ispitanika je navelo dve ili više strategija. Po grafikonu se vidi da se u ovoj organizaciji koristi više strategija menadžmenta ljudskih resursa i da 3 strategije imaju primat i istu važnost za organizaciju:

1. Težnja da znanje bude dostupno svima koji mogu da mu doprinesu i da ga koriste.
2. Povezivanje radnika komunikacionim kanalima i tehnološkom infrastrukturom radi bolje razmene znanja.
3. Zadržati dobre radnike što duže u organizaciji.

Organizaciji je bitan i razvoj zaposlenih i njihovo stalno usavršavanje (20 poena) , a najmanje im je bitna strategija „ Raditi pametnije a ne napornije.“ (9 poena).

S’ obzirom da ni jedna od navedenih strategija nije ostala bez poena možemo zaključiti da je organizaciji Alma Quattro d.o.o., veoma bitna implementacija strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u glavnu strategiju organizacije – usmerenost na potrebe tržišta. Ovim je dokazana glavna teza rada da u današnjoj ekonomiji, prilikom stvaranja adekvatnih strategija koje će dovesti do stvaranja održive konkurentne prednosti organizacije mora da postoji integrisana povezanost strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa. Takođe, dokazali smo i podtezu rada da kombinovanjem strategija ljudskih resursa kao što su: dostupnost znanja, povezivanje radnika komunikacionim kanalima, kao i privlačenje i zadržavanje dobrih radnika, omogućava strategijskom menadžmentu ljudskih resursa da ostvari najjači efekat na realizaciju glavne strategije organizacije.

6. ZAKLJUČAK

S' obzirom da ulazimo u potpuno novu eru ekonomije, u kojoj kapital postaje sve više neopipiljiv i bazira se na znanju koje ima upotrebnu vrednost, upravljanje tim znanjem na operativnom nivou ima sve veći značaj u svim organizacijama. Zato je strategijski menadžment ljudskih resursa postao neophodnost u trci na slobodnim konkurentskim tržištima.

Najinovativnije organizacije su već započele ovo putovanje. Vodeće organizacije u skoro svim sektorima su pokazale da im efektivnija upotreba strategijskog aspekta ljudskih resursa daje prednost u trci sa konkurencijom. Poslovni uspeh nije gomilanje resursa, nego njihovo stavljanje u funkciju. A za poslovni uspeh je potrebna strategija koja će na najbolji način iskoristiti potencijale organizacije. Kao što je i bio predmet ovog rada za vođenje ovakvog vida savremene organizacije bitna je usresređenost na znanje kao ključni resurs savremenog poslovanja.

Cilj ovog rada je bio da se ukaže na značaj načina na koji se koristi strategijski menadžment ljudskih resursa za ostvarivanje glavnog cilja bilo koje organizacije, a to je stvaranje strategije koja će stvoriti konkurentnu prednost u savremenom ekonomskom poslovanju kao i ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata.

Da bi smo u potpunosti iskoristili potencijale znanja potrebno je da odredimo strateške procese. Strateški procesi su u direktnoj vezi sa dugoročnim ciljevima kompanije i trebalo bi da jasno reflektuju glavni smer u kom kompanija treba da se razvija. Trebalo bi ih upotrebiti za fokusiranje kreiranja znanja tako da se dobije vrhunsko znanje - a to je znanje koje dodaje vrednost kompaniji. Vođenje ljudskih resursa na taj način omogućiće integrativnu povezanost strateškog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa i najbolje iskoristiti sve potencijale koje znanje može da nam pruži. Dokaz za ovu tvrdnju izveli smo iz brojnih primera u ovom radu, a anketa je svojim rezultatima samo potvrdila to razmatranje na konkretnom primeru iz srpske privrede.

Kako smo kroz teorijsko razmatranje istraživali, a anketom dodatno dokazali možemo zaključiti da su tačne i sledeće hipoteze:

Kombinovanje strategija ljudskih resursa kao što su: dostupnost znanja, povezivanje radnika komunikacionim kanalima, kao i privlačenje i zadržavanje dobrih

radnika, omogućava strategijskom menadžmentu ljudskih resursa da ostvari najjači efekat na realizaciju glavne strategije organizacije.

Da bi organizacija bila konkurentna na tržištu svi akteri u oraganizaciji moraju da imaju svest o misiji i viziji kompanije, pa u skladu sa njom birati strategiju ljudskih resursa koja će ih dovesti do liderske pozicije.

Način na koji će menadžment ljudskih resursa da poveća konkurentnost organizacije jeste konstantno učenje svih zaposlenih u organizaciji i širenje znanja kroz nju.

Kroz inovativne sisteme se kreira pametno znanje koje je dostupno pametnim profesionalcima koji rade u pametnoj organizaciji na kreiranju i realizaciji pametnih strategija. Rezultat je kompanija dvadeset prvog veka: bogata ljudima i sa obiljem znanja zasnovanog na vrednosti.

Literatura

1. Armstron M, *A Handbook of Human resource*, Management Practice, New York, 2006.
2. Bars, L.L., Rue L.W., *Human Resource Management*, Irwin Mc Graw, Boston, 1997
3. Boljanović, J., *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, 2009.
4. Boljanović J., Pavić S.Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011
5. Bujas Z., *Osnove psihofiziologije rada*, Škola narodnog zdravlja, Zagreb, 1964.
6. Cascio W.F. , *Managing Human Resources*, MC Graw-Hill, New York 2000
7. Byars L.L. Rue L.W. , *Human Resource management*, Boston, 1997.
8. Dimitrovski R., *Menadžment znanja kao poslovna strategija*, Skoplje, 2009
9. Draker.F. Piter, *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad, 2005.
10. Dessler G., *A Framework of Human Resource Managment*, Prentice Hall, 2003.
11. Decenso D.A.,, *Personnel-Human Resource Management* ,New Jersey, 1988.
12. D. Torrington, L.Hall, *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad, 2004.
13. Đurić Zdenka, *Prilagođavanje promenama- uslov uspešnosti preduzeća*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2001.
14. Goleman Daniel, *What Makes a Leader*, 2000.
15. Griffin, R.W., *Managemet*, Houghton Mifflin Company, Boston , 1999.
16. Lester R. Bittel, *Liderstvo-Stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd, 1997.
17. <http://www.almaquattro.rs>
18. <http://www.asystems.as/sr/360-feedback>
19. http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/01-10/gm_08/3145.html
20. <http://www.infostud.rs/>
21. <http://www.iim.ftn.uns.ac.rs>
22. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
23. <http://www.najstudent.rs/>
24. <http://valentinkuleto.com/2012/06/organizacija-koja-uci/>
25. <http://www.virtualni-suradnik.hr/osnove-brainstorminga/>
26. <http://www.wikipedia.org/>

27. J.R. Galbraith, *Organizing for the future*, E.E. Lawler and Associates, 1993.
28. Lončarević Ranko, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Banja Luci, Banja Luka, 2006.
29. Lončarević R., Mašić B, Đorđević-Boljanović, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
30. Lončarević R, Prof. dr Mašić, dr Đorđević-Boljanović J. , *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
31. Martin R, *The impact of the EU's Structural and Cohesion Funds on Real Convergence in the EU*, 2003.
32. Mašić, B., Đorđević Boljanović, J., *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, časopis *Lider-Direktor*, broj 7, godina II, septembar/ oktobar 2008.
33. Mašić B, *Strategijski menadžment*, Univerzitet " Braća Karić", BK Institut, Beograd, 1996.
34. Milosavljević Momčilo, *Liderstvo*, Čigoja, Beograd, 1999.
35. Milosavljević Momčilo, *Strategijski marketing*, drugo dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beograd, Beograd 2006.
36. Milosavljević Momčilo, *Strategijski menadžment*, Čigoja štampa, drugo prošireno izdanje, Beograd 2000
37. Mrnjavac Ž, *Nestaje li radništvo u ekonomiji zasnovanoj na znanju?*, preuzeto sa www.efst.hr
38. Noe R.A. ,Hollendbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. ,*Human Resource Management*, 2nd edition, Mcgraw-Hill, Chicago, 1997.
39. Northouse G Peter, *Liderstvo, teorija i praksa*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2008.
40. Porter, E. Michael, *Konkurentska prednost- Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, 2007
41. Porter, E. Michael, *O konkurenciji*, Fefa, Beograd, 2008
42. Robbins S. P. / Coulter M., *Menadžment*, osmo izdanje, DataStatus, Beograd, 2005.
43. Ristić D., Boroš A, Kliček T, *Kreativnost kao katalizator razvoja intelektualnog kapitala*, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2008
44. Stefanović Vidoje, *Menadžment ljudskih resursa*, Zaječar, 2005.

45. Sydanmaanlakka Pentti, *An Intelligent organization: Integrating performance, Competence and Knowledge Management*, Capsotin, Oxford, 2002.
46. Tisen R. , Andriesen D. , Lekan Depre F. , *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006
47. Tomašević P. Vladimir, *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, fakultet za poslovnu informatiku, Beograd 2007.
48. Štangl Šušnjar G. – *Menadžment Ljudskih Resursa*, Ekonomski fakultet, drugo izdanje, Subotica, 2006.
49. Vlahović Sanja, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID Podgorica, 2008
50. Vujović S, Mrkalj M, *Menadžment*, Visoka poslovna škola Čačak, Čačak 2010
51. Werther B.W., Davis K., *Human Resource and Personnel Management*, 5th edition, Irwin-Mc Graw-Hill, Boston, 1996.