

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU

MASTER RAD

**Uloga ljudskih potencijala u postizanju organizacione uspešnosti sa
osvrtnom na regrutovanje i socijalizaciju zaposlenih**

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević-Boljanović

Student:

Marina Milić

br. indeksa 411075/2011

Beograd, septembar 2013.

SADRŽAJ

1.	UVOD	4
1.1.	Predmet i polazište istraživanja	5
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja	5
1.3.	Ciljevi istraživanja	6
1.4.	Hipotetički okvir istraživanja	7
1.5.	Metode istraživanja	8
1.6.	Struktura rada	10
	I DEO POJAM I ZNAČAJ LJUDSKIH POTENCIJALA U ORGANIZACIJI	12
1.	Pojam ljudskog kapitala	13
1.1.	Osnovne karakteristike ljudskog kapitala	14
1.2.	Značaj ljudskog potencijala	15
1.3.	Uloga ljudskog potencijala u organizaciji	16
	II DEO VAŽNOST MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJI	18
2.	Pojam i karakteristike menadžmenta ljudskih resursa	18
2.1.	Uloga menadžmenta ljudskih resursa	20
2.2.	Proces upravljanja ljudskim resursima	21
2.3.	Upravljanje znanjem	22
2.4.	Neophodnost upravljanja ljudskim resursima	24
	III DEO MESTO I ULOGA REGRUTOVANJA U OKVIRU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	26
3.	Pojam regrutovanja	27
3.1.	Proces regrutovanja	29
3.2.	Svrha i cilj regrutovanja	31
3.3.	Izvori regrutovanja	33
3.4.	Interno regrutovanja kandidata	35
3.4.1.	Metode internog regrutovanja	36
3.4.2.	Prednosti i nedostaci interne regrutacije kandidata	38
3.5.	Eksterno regrutovanje kandidata	39
3.5.1.	Oglašavanje	42

3.5.2.	Preporuke zaposlenih	43
3.5.3.	Regrutovanje preko koledža i univerziteta	44
3.5.4.	Agencije za zapošljavanje	45
3.5.4.1.	Državne agencije za zapošljavanje	46
3.5.4.2.	Konsultantske agencije	48
3.5.4.3.	Agencije za privremeno zapošljavanje	49
3.5.4.4.	Agencije za regrutaciju menadžera (<i>Headhunter Agency</i>)	50
3.5.5.	Regrutovanje putem Interneta	51
IV DEO POSLOVNI INFORMACIONI SISTEMI I		
ZNAČAJ REINŽENJERINGA ZA		
	MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	53
4.	ERP sistemi: Ljudski resursi	54
4.1.	Informacioni sistemi i regrutovanje	55
4.2.	Reinženjering	56
V DEO SAVREMENI PRISTUPI ORGANIZACIONOJ		
	SOCIJALIZACIJI	57
5.	Pojam organizacione socijalizacije	
5.1.	Osnovne karakteristike organizacione socijalizacije	58
5.2.	Pretpostavke uspešne socijalizacije	60
5.3.	Značaj socijalizacije	62
5.4.	Aktivnosti i procesi u stvaranju strategije organizacione socijalizacije	67
5.4.1.	Faza pre dolaska zaposlenog u organizaciju	67
5.4.2.	Faza susreta, odnosno dolaska novozaposlenog	69
5.4.3.	Faza metamorfoze	70
5.5.	Oblici organizacione socijalizacije	71
5.6.	Socijalizacija u timu	72
5.7.	Mentorstvo kao metoda organizacione socijalizacije	73
5.7.1.	Pojam mentorstva	74
5.7.2.	Proces i faze mentorstva	75
5.7.3.	Prednosti i nedostaci mentorstva	76
VI DEO SOCIJALIZACIJA, OBUKA I RAZVOJ		
	ZAPOSLENIH	77

6	Obuka i razvoj zaposlenih	79
6.1.	Program obuke i razvoja zaposlenih	80
6.2.	Razvoj i obuka zaposlenih kao pretpostavka za uspeh organizacije	83
6.3.	Strateški aspekti razvoja zaposlenih	86
6.4.	Razvoj karijere	89
	VII DEO STUDIJA SLUČAJA	92
7.	Societe Generale Srbija	92
7.1.	Organizacija i upravljanje	93
7.2.	Organizaciona kultura	94
7.3.	Upravljanje ljudskim resursima	97
7.4.	Regrutacija i selekcija u okviru upravljanja ljudskim resursima	100
7.5.	Motivacioni faktori	102
7.6.	Organizaciona socijalizacija	104
7.7.	Uloga ljudskih resursa u postizanju organizacione uspešnosti	105
	ZAKLJUČAK	107
	LITERATURA	112

UVOD

Ljudski resursi su veoma važan elemenat i faktor procesa rada. Njihovo znanje, stručnost, motivacija, lojalnost i posvećenost preduzeću bitno opredeljuju performanse i tržišnu poziciju jednog preduzeća. Stoga je ljudski potencijal osnovna determinanta rezultata poslovanja preduzeća.

Strateški pristup upravljanju preduzećem, pored ostalog, podrazumeva primenu savremenih naučnih metoda u procesu regrutacije i socijalizacije zaposlenih. Organizacija zadovoljava svoje potrebe za ljudskim potencijalima zapošljavanjem novih ljudi i razvojem potencijala postojećih. Organizacije se odlučuju za prijem novih radnika kada proširuju poslove i kada treba da popune radno mesto zbog unutrašnjeg premeštanja ili odlaska radnika u drugo preduzeće, penziju i slično. Popunjavanje novih radnih mesta počinje procesom, koji se naziva regrutovanje ljudskih resursa. Cilj regrutovanja nije samo da se pronađu najbolji kandidati za određeni posao, već i da se oni dugoročno zadrže u organizaciji.

Organizacije ostvaruju ciljeve na taj način što zaposleni u njima ostvaruju svoje radne učinke. Ostvarivanje učinka zaposlenih je rezultat sposobnosti zaposlenih, njihovih šansi, volje ili motivacije. Sposobnost zaposlenih da ostvaruju učinke postiže se njihovim obrazovanjem, socijalizacijom i orijentacijom na poslu. Stupanjem u radni odnos čovek se suočava s novom sredinom, novim ljudima, novim sistemom vrednosti i novim pravilima ponašanja. Da bi se u tu sredinu lakše i potpunije integrisao, podvrgava se procesu organizacione socijalizacije. Strategija organizacione socijalizacije predstavlja funkciju pristupanja pojedinca organizaciji, u kojoj on uči o kulturi te organizacije, odgovornostima i zahtevima radnog mesta, kao i socijalnim vezama i odnosima unutar te organizacije. S obzirom na složenost samog procesa, kao i njegovu važnost za pojedince, ali i samu organizaciju, važno je razumevanje ključnih perspektiva i pristupa organizacionoj socijalizaciji.

Organizacija kao celina može da obezbedi kontekst unutar koga se mogu dostići visoki nivoi socijalizacije i orijentacije novozaposlenih obezbeđenjem inicijativa i nagrada, zadovoljavajućeg posla i mogućnosti za učenje i rast. Takođe, prilikom transformacije organizacije, koncept organizacione socijalizacije mora da obuhvati sve radnike koji već rade u organizaciji. To je put kojim se vrši prevazilaženje otpora

prema promenama. Promene su uspešno izvršene samo ako se postignu trajne promene u ponašanju zaposlenih.

Predmet i polazište istraživanja

Strateški pristup upravljanju organizacijom, pored ostalog, podrazumeva primenu savremenih naučnih metoda u procesu upravljanja ljudskim resursima. Predmet istraživanja u ovom radu predstavlja sagledavanje, analiziranje i kritičko preispitivanje uloge ljudskih potencijala u funkciji postizanja organizacione uspešnosti, s posebnim osvrtom na regrutovanje i socijalizaciju zaposlenih. Predmet predstavlja teorijski prikaz savremenih tendencija u procesu upravljanja ljudskim resursima, u skladu sa promenama, koje se dešavaju, sa posebnim naglaskom na regrutovanje i socijalizaciju zaposlenih.

Polazište ovog rada je da, polazeći od ljudskih potencijala i njihovog položaja u organizaciji, s jedne strane, naučnih saznanja iz regrutacije i organizacione socijalizacije s druge strane, ukaže na mogućnosti za unapređenje performansi organizacija, tako što će promeniti odnos prema zaposlenima, permanentno unapređivati njihova znanja, sposobnosti i veštine i u skladu sa strategijom razvoja i vođenja organizacije, planirati njihov razvoj i obuku.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Ljudski potencijal je ključni faktor uspešnosti svakog preduzeća. Stoga ne čudi činjenica da se velika pažnja poklanja procesu upravljanja ljudskim potencijalima. Potreba za razumevanjem ljudskog potencijala je sasvim osnovana jer on predstavlja jedan od ključnih činilaca uspešnosti preduzeća, pa iz tog razloga, kada menadžeri razumeju značaj ljudskog potencijala, u situaciji su da direktno utiču na poslovanje preduzeća. Da bi taj uticaj bio što pozitivniji, ljudskim resursima je potrebno upravljati.

Značaj i doprinos ovog rada je da se na osnovu teorijskih dostignuća vodećih domaćih i svetskih autora u oblasti istraživanja menadžmenta ljudskih resursa, pri definisanju uloge ljudskih potencijala, regrutovanja i strategije socijalizacije, kao i praktičnom merenju rezultata, koji su ostvareni strategijskim istraživanjem, razmotri njihova uloga u postizanju organizacione uspešnosti. Praktičan značaj ovog rada

ogleda se u pokušaju da se u organizacije involviraju dobre prakse i poželjni aspekti upravljanja ljudskim resursima, uvođenjem aktivnosti regrutovanja i socijalizacije u organizacionu kulturu organizacije. Potreba za razumevanjem regrutacije i socijalizacije je sasvim osnovana jer one predstavljaju jedan od ključnih činilaca menadžmenta ljudskih resursa. Izbor odgovarajućeg kandidata kojeg treba zaposliti predstavlja jednu od najvažnijih i najsloženijih poslovnih odluka. Stoga kada menadžeri razumeju značaj ova dva procesa, u situaciji su da utiču i na poslovanje organizacije.

Društveni značaj rada ogleda se u više dimenzija. Prvo, razvoj zaposlenih predstavlja dinamičan proces svake organizacije. Značaj ovog procesa zasniva se na pretpostavci da su zaposleni najvažniji resurs u organizaciji, i da to podrazumeva da najbolji, najsposobniji, sa najviše znanja, veština i motivacije, budu na adekvatnom mestu i na odgovarajućim poslovima. Drugo, kako su procedure regrutovanja skupe i zahtevaju mnogo menadžerskog vremena, od presudnog je značaja utvrditi zahteve posla i tip osobe koja se traži. Što je organizacija preciznija u definisanju tih aspekata, efektivnije će biti njene procedure regrutovanja. Treće, pitanje organizacione socijalizacije je jedno od pitanja vezanih za upravljanje ljudskim resursima, jer se jedino izgradnjom kvalitetne organizacione socijalizacije može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost. U novije vreme puno se govori o novim formama organizacione socijalizacije. Većina njih ide u smeru uključivanja zaposlenih i lidera u različite šeme za deljenje profita ili programe i planove za sticanje vlasništva nad organizacijama u kojima rade.

Naučni značaj rada je u tome da se na jednom mestu analizira mesto i uloga ljudskih potencijala u postizanju organizacione uspešnosti, kao i proces regrutovanja i socijalizacije.

Aktuelnost ovog istraživanja ogleda se u produbljivanju znanja svih pitanja koja su u vezi sa predmetom istraživanja na nivou naučne deskripcije kao i stvaranja mogućnosti za dalja istraživanja iz ove oblasti. U današnjem vremenu brzih promena, uloga ljudskih potencijala sve više dobijaju na značaju.

Ciljevi istraživanja

Iz definisanog predmeta istraživanja, proističu i ciljevi ovog rada. U ovom radu oni su usmereni na to da se, na osnovu relevantne literature iz oblasti menadžmenta

ljudskih resursa, organizacionog ponašanja i menadžmenta i analize postojećeg stanja u organizacijama u Srbiji, ukaže na ulogu ljudskog potencijala u postizanju organizacione uspešnosti. Cilj ovog rada je da ukaže na značaj ljudskog resursa kao najvrednijeg kapitala preduzeća. Da bi se čovekova kreativnost i motivacija u potpunosti oslobodila, potrebno je ovim resursom upravljati na način koji će omogućiti da se realizacijom individualnih ciljeva zaposlenih realizuje i cilj preduzeća, na obostrano zadovoljstvo. Drugim rečima, treba usmeravati zaposlene tako da doprinesu optimizaciji preduzeća u kome će naći i sopstvenu satisfakciju. Preciznije, cilj ovog rada je da pokuša da utvrdi i istraži ulogu ljudskih potencijala u postizanju organizacione uspešnosti sa osvrtoom na regrutovanje i socijalizaciju zaposlenih.

Društveni cilj ovog rada teži praktičnoj koristi rezultata ovog istraživanja i da pruži alternativna rešenja onima koji se bave menadžmentom ljudskim resursa. Cilj rada je i da se na osnovu analize uloge ljudskih potencijala u postizanju organizacione uspešnosti sa osvrtoom na regrutovanje i socijalizaciju zaposlenih, kako teorijski, tako i na praktičnom primeru, ukaže na značaj koji ljudski potencijal ima za poslovanje organizacije i postizanje njene uspešnosti.

Namena i cilj rada je da ukaže da što je organizacija uspešnija to je i regrutacija i organizaciona socijalizacija bolje planirana i pažljivije implementirana. Takođe, važno je i da se ukaže da se na osnovu bolje regrutacije i organizacione socijalizacije postiže bolja efikasnost zaposlenih.

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučni opis i analiza uloge ljudskih potencijala u postizanju organizacione uspešnosti sa posebnim osvrtoom na regrutovanje i socijalizaciju zaposlenih u savremenim organizacijama. Cilj rada je i da inicira razmišljanje o velikom značaju ove problematike u cilju kvalitetnijeg privlačenja i odabira kandidata u domaćim preduzećima, gde je ovaj proces na izuzetno niskom nivou.

Hipotetički okvir istraživanja

Hipoteze su "nedokazane ili nepotvrđene propozicije odnosno pretpostavke koje prethodno ili privremeno objašnjavaju određene činjenice ili fenomene."¹ Njih sa naučnog aspekta treba dokazati ili opovrgnuti. Iz predmeta istraživanja i okvira u

¹ Miljević I.M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale, str. 58.

kome su određeni ciljevi i zadaci istraživanja, proističu i hipoteze koje su u ovom istraživanju postavljene i proveravane.

U ovom radu generalna hipoteza rada glasi: Danas, u uslovima tržišne privrede i izraženog konkurentskog duha, fokusiranjem na ljudski kapital organizacija, može se znatno doprineti uspešnosti poslovanja organizacija, jer je ljudski kapital jedna od ključnih varijabli poslovnog uspeha.

H1: Uspešno regrutovanje je moguće i van okvira same organizacije, uz pomoć angažovanja agencija za zapošljavanje

H2: Regrutovanje preko državnih agencija za zapošljavanje i pored mnogih koristi koje nudi za organizaciju, još uvek se ne koristi u praksi u dovoljnoj meri.

H3: Angažovanje headhunter agencija dovodi do povećanja efikasnosti procesa regrutovanja i poboljšanja rezultata procesa selekcije, pa i samog poslovanja preduzeća.

H4: Najveću odgovornost za proces socijalizacije snose neposredni rukovodioci i zaposleni u službi za ljudske resurse, jer dobrim planiranjem razvoja ljudskih resursa doprinosi se uspešnjoj organizacionoj socijalizaciji i poboljšanju poslovanja.

H5: Mentorstvo obogaćuje organizacionu komunikaciju, povećava učestalost vertikalnih komunikacija i na gore, i na dole, i obezbeđuje mehanizme za modifikaciju ili jačanje organizacione kulture.

Metode istraživanja

Reč metod potiče od latinske reči *methodos* i označava put i način istraživanja. U nauci se pod metodom podrazumeva postupak spoznaje njenog predmeta, odnosno dolaska do naučne istine i do novih saznanja. Između metoda i istraživačkih instrumenata postoji velika povezanost. Svaki metod podrazumeva upotrebu određenih tehničkih sredstava. To ne znači da svaki metod mora da ima i sopstvene instrumente. Jedan određen istraživački metod može da koristi razna sredstva istraživanja odnosno ista istraživačka tehnika može da se koristi u više različitih metoda. O pojmu naučnog metoda postoje različita shvatanja. Najčešće shvatanje je da on predstavlja put kojim se dolazi do istine. Pri tome, taj put je neodvojiv od same nauke. "Kao takav nerazdvojni sastavni deo nauke, metod je prirodno gotovo srastao

sa onim zadacima koje nauka treba da reši u jednom periodu. Štaviše, osnovna shvatanja o metodu su jedan od bitnih elemenata osnovnog pojma neke nauke i imaju, usled toga, pored istraživačko-operativnog i konstitutivni značaj za nauku."²

Osnovni cilj metodologije je da se shvati suština naučnog znanja i da se nauče osnovni principi u njegovom sticanju i kritičkom preispitivanju. Takođe, "cilj metodologije je da nas nauči kojim sredstvima i postupcima treba da se služimo da bi smo došli do što preciznije spoznaje svog predmeta istraživanja."³

Definisanje pojma naučnog metoda odnosno metoda naučnog saznanja je olakšano postojanjem definicije nauke i predmeta nauke, kao i definicije naučnog saznanja. Najopštije rečeno, metod naučnog saznanja je "smisleno i svrsishodno, racionalno konstituisan sistem ideja, koncepcija, radnji (postupaka) i sredstava odabran po naučnim kriterijumima i naučno proveren u cilju sticanja naučnog saznanja, odnosno naučnog istraživanja o predmetu ili metodu nauke."⁴

Teorijsko-metodološki pristup predstavlja najapstraktniji deo metoda čija je funkcija višestruka. "Opšti metod, kao snažno svetlo reflektora, usmerava istraživača na onaj sloj realnosti, kome se pridaje najveći značaj i gde treba tražiti najvažnije činjenice i eventualne uzroke koji izazivaju pojavu, koja je predmet našeg proučavanja. On istovremeno sadrži i izvesne principe, pomoću kojih se tumače činjenice. Naučni metod je ciklus faza koje se koriste za razvoj i dogradnju teorija."⁵

Metode koje su primenjene u ovom radu određene su predmetom i ciljem istraživanja, kao i polaznim hipotezama. U izradi master rada se pošlo od potrebe identifikovanja naučno-istraživačkog problema što je podrazumevalo proučavanje domaće i strane literature, proučavanje trendova u nauci i menadžmentu ljudskih resursa. Teoretsko istraživanje (*Desk research*) zasniva se na pregledu relevantne literature iz oblasti: menadžmenta ljudskih resursa, organizacionog ponašanja i savremenog poslovanja. Pri izradi rada upotrebljena je raspoloživa domaća i inostrana stručna literatura za proučavanje teorijskih osnova i nadgradnje, adekvatne problematici ovog rada. Uzimajući u obzir specifičnost i složenost predmeta istraživanja, u radu su korišćene različite metode sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki zahtevi – opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost.

² Miljević I.M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale, str. 55.

³ Branković S. (2007) *Uvod u metodologiju, Kvalitativni metodi istraživanja društvenih pojava*, skripta, Beograd, str. 12.

⁴ Banjanin M.K. (2006) *Naučnoistraživačka metodologija*, Dispublic, Beograd, str. 32.

⁵ Pečujlić M., Milić V. (2003) *Metodologija društvenih nauka*, Vizartis, Beograd, str. 121

U dokazivanju postavljenih hipoteza korišćene su osnovne analitičke i sintetičke metode i to posebno induktivno-deduktivna, a od opštenaučnih hipotetičko-deduktivna metoda i deskriptivna statistika. Metoda analize omogućila je raščlanjivanje celine na delove, a posmatranje svakog pojedinačnog dela detaljno je omogućilo da se prodre u strukturu problema, da bi se prepoznale karakteristike svakog pojedinog segmenta, i uočile sličnosti i razlike.

Induktivnom metodom prikupljena je naučna građa, izvršena analiza i putem zaključivanja došlo se do radne pretpostavke, odnosno hipoteze. Hipoteze su izražene preko svojih implikacija, koje mogu da se podvrgnu direktnoj verifikaciji. Posebne hipoteze su proverene korišćenjem kvantitativnih metoda, odnosno dedukcije. Deskriptivna metoda se koristila tokom realizacije istraživanja gotovo u svim fazama, posebno u fazi empirijskog istraživanja..

Metod studije slučaja (*Case study*) je korišćen za potrebe sagledavanja stanja u organizacijama u Srbiji. Ovaj metod u naučnom istraživanju zahtevao je odabir reprezentativnog predstavnika, odnosno predstavnika pojedinih oblika organizacija. Ovaj način odabira organizacija daje mogućnost zaključivanja, ali ne i potpunog uopštavanja. Ovim načinom ispitana je sadašnja situacija u domaćim organizacijama, u vezi sa ulogom i upravljanjem ljudskim kapitalom u postizanju organizacione uspešnosti, s osvrtnom na regrutovanje i socijalizaciju.

Struktura rada

Master rad je koncipiran kroz sedam delova. U okviru prvog dela rada pod nazivom *Pojam i značaj ljudskih potencijala u organizaciji* data su pojmovna određenja i karakteristike ljudskog kapitala, njihove uloge i značaja za organizaciju.

U drugom delu rada pod nazivom *Važnost menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji* govori se o pojmu i karakteristikama menadžmenta ljudskih resursa, procesu upravljanja ljudskim resursima i značaju upravljanja znanjem.

Treći deo rada pod nazivom *Mesto i uloga regrutovanja u okviru upravljanja ljudskim resursima* analizira pojam regrutovanja, proces, svrhu i cilj regrutovanja. U ovom delu rada predstavljeni su i izvori regrutovanja, odnosno interni i eksterni metodi regrutovanja, kao i njihove prednosti i nedostaci.

Četvrti deo rada pod nazivom *Poslovni informacioni sistemi i značaj reinženjeringa za menadžment ljudskih resursa* govori o povezanosti informacionih

sistema i menadžmenta, ERP sistema i ljudskih resursa, informacionih sistema i regrutovanja, kao i o vezi reinženjeringa i menadžmenta ljudskih resursa.

Peti deo rada pod nazivom *Savremeni pristupi organizacionoj socijalizaciji* govori o pojmu i karakteristikama organizacione socijalizacije, aktivnostima i procesu stvaranja strategije organizacione socijalizacije, i mentorstvu, kao specijalnoj formi socijalizacije, kome se u razvijenim zapadnim zemljama, daje veliki značaj. Ovaj deo bavi se i pretpostavkama uspešne socijalizacije i značaju socijalizacije.

Šesti deo rada pod nazivom *Socijalizacija, obuka i razvoj zaposlenih* ukazuje na povezanost socijalizacije, obuke i razvoja zaposlenih, odnosno aktivnosti koje su neophodne da bi se novi zaposleni adaptirao i prilagodio organizaciji i svoje sposobnosti i veštine počeo da primenjuje na najproduktivniji način.

U sedmom delu rada pod nazivom *Studija slučaja*, u cilju sveobuhvatnog prikazivanja suštine uloge ljudskih potencijala u postizanju organizacione uspešnosti, s osvrtom na regrutovanje i socijalizaciju, predstavljen je primer banke *Societe General Srbija*.

Poslednji deo rada predstavlja sumiran način iznošenja osnovnih zaključaka rada.

I DEO POJAM I ZNAČAJ LJUDSKIH POTENCIJALA U ORGANIZACIJI

Ljudski resursi obuhvataju celokupni ljudski potencijal u organizaciji, njihova znanja, sposobnosti, veštine, ideje, motivisanost, saradnju, sposobnost prilagođavanja, usmerenih na postizanje ciljeva u organizaciji, ali ne zapostavljajući ni lične (sopstvene) ciljeve. Dakle, nemerljiv značaj ljudskih resursa za ukupnu organizacionu uspešnost, predstavlja njihovu najvažniju specifičnost, a ostale specifičnosti ljudskih resursa su:⁶

- ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;
- ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergetski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;
- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;
- pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Ljudski potencijali imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, između ostalog i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja. Ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i uvećavaju. Ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je njihovo ostvarivanje gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala.

⁶ Pržulj Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 11.

1. Pojam ljudskog kapitala

Ljudski kapital predstavlja onaj deo intelektualnog kapitala, koji posle završetka radnog vremena napušta kompaniju. U *knowledge-intensive* kompanijama, poput kompanije *Microsoft*, stručni, kreativni, inovativni, motivisani i angažovani zaposleni, sa osnovnim ciljem stvaranja vrednosti za svoju kompaniju, jesu ključni stvaraoci vrednosti i njen najveći kapital. Međutim, s obzirom da je sve ono što je u glavama zaposlenih neprikosnoveno vlasništvo pojedinca, kompanije ne mogu da poseduju svoj ljudski kapital, odnosno nisu vlasnici ljudskog kapitala.

Ljudski kapital predstavlja osnovu intelektualnog kapitala, a odnosi se na akumuliranu vrednost investicija u obrazovanje i stručnost svih menadžera i zaposlenih u kompaniji kao i njihovu sposobnost da znanje, veštine i iskustvo iskoriste za stvaranje dodatne vrednosti kompaniji. Čine ga individualne karakteristike zaposlenih i menadžera kao što su: znanje, veštine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, odgovornost, tolerantnost, motivacija, upornost, samoinicijativnost, sposobnost rešavanja problema, fleksibilnost, samostalno učenje zadovoljstvo, sposobnost timskog rada, lojalnost, formalni trening i edukacija i dr. Međusobna povezanost ovih karakteristika doprinosi uspehu ljudskog kapitala i čini ga izuzetno važnim resursom (kapitalom) potrebnim za ostvarivanje dugoročnih poslovnih ciljeva i ostvarivanju jake konkurentske prednosti.

U savremenoj organizaciji "ljudski kapital" predstavlja ukupnu vrednost svih njenih ljudskih resursa. Ovaj kapital ima odlučujući značaj za savremenu organizaciju jer je direktno povezan sa performansama organizacije. To znači da se ljudski kapital posmatra u centru ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala, a da je zadatak menadžmenta da ih prepozna i na pravi način aktivira, odnosno usmeri u pravcu realizacije željenih ciljeva.

Za ostvarivanje predviđenih ciljeva organizacije ljudski kapital ima odlučujući značaj i ulogu. Posebnost ovog kapitala, njegova izuzetnost i specifičnost, stavlja ga u prvi plan u odnosu na ostale resurse organizacije, koje nikako ne treba zanemarivati, jer i drugi resursi u organizaciji dobijaju na kvalitetu ako se efektivno i efikasno upravlja ljudskim kapitalom.

Navedeno je u skladu sa *generalnom hipotezom*, po kojoj danas, u uslovima tržišne privrede i izraženog konkurentskog duha, fokusiranjem na ljudski kapital

organizacija, može se znatno doprineti uspešnosti poslovanja organizacija, jer je ljudski kapital jedna od ključnih varijabli poslovnog uspeha.

Ljudski kapital je po svojoj prirodi dosta složena kategorija kapitala sa različitim tržišnim i mernim implikacijama od fizičkog kapitala. Ljudski kapital kao znanje, veštine, kompetencije i osobine otelotvorene u pojedincu, koje omogućavaju stvaranje ličnog, društvenog i ekonomskog blagostanja.⁷

Ljudski kapital podrazumeva znanje i veštine koje pojedinci stiču putem obrazovanja, obuke i iskustva. Svaki pojedinac poseduje određen nivo produktivne sposobnosti, odnosno ljudski kapital, koji se može razviti i uveličati dodatnim ulaganjem. S obzirom da se akumulacija ljudskog kapitala vrši u tri različite faze životnog ciklusa pojedinca, može se reći da se ljudski kapital sastoji iz tri osnovne komponente.⁸

Prva, rane sposobnosti (urođene ili naučene), uglavnom stečene u porodičnom okruženju, nezavisno od individualnog izbora i bez ikakvog troška za datog pojedinca.

Druga, kvalifikacije ili znanje stečeno putem formalnog obrazovanja i obučavanja, što u stvari predstavlja usavršavanje radnih sposobnosti kroz individualni napor uz određene izdatke.

Na kraju, veštine, sposobnosti i stručnost koja se stiče kroz neformalne vidove obrazovanja (npr. obučavanje na radnom mestu, uključujući sticanje znanja putem specifičnih aktivnosti kao što su istraživanje i razvoj).

Ljudski kapital se stiče i putem ostalih neformalnih vidova obrazovanja, u smislu, samoobučavanja (npr. sticanje znanja o pojedinim aspektima zdravlja, ishrane), ličnim kontaktima, i slično.

1.1. Osnovne karakteristike ljudskog kapitala

Laroche, Merette i Ruggeri (1999) ističu pet karakteristika ljudskog kapitala.

Prva karakteristika se odnosi na činjenicu da pojedinci *nisu uvek u mogućnosti da kontrolišu način i tempo sticanja ljudskog kapitala*. Tokom rane faze života, odluke o ulaganju u ljudski kapital se ne donose od strane pojedinca, koji vrši akumulaciju kapitala već od strane roditelja, obrazovnih institucija i društva.

⁷ Keely B. (2010) *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str. 31.

⁸ Albijanić, M. (2011) *Intelektualni kapital*, Službeni glasnik, Beograd, str. 268.

Druga karakteristika se odnosi na činjenicu da je ljudski kapital *nerazmenjivo dobro*, odnosno neprenosivo.

Treća karakteristika se odnosi na prirodu ljudskog kapitala, koja može biti *opšta i specifična*. Ukoliko se dati ljudski kapital može koristiti za izvođenje različitih aktivnosti, i ako je, bez značajnog gubitka na vrednosti lako prenosiv od jednog do drugog poslodavca, smatra se opštim. U suprotnom, ukoliko se ljudski kapital može koristiti samo u ograničenom broju aktivnosti, te stoga nije lako prenosiv, gubeći time na vrednosti, smatra se specifičnim.

Četvrta karakteristika se odnosi na *kvalitativne i kvantitativne aspekte* ljudskog kapitala u smislu da kvantitet obrazovanja u smislu broja godina školovanja ne mora u potpunosti i da odražava kvalitet obrazovanja - ljudski kapital nije kvalitativno homogen imajući u vidu da se kvalitet pruženog obrazovanja razlikuje među obrazovnim institucijama.

Peta karakteristika se odnosi na spoznaju o postojanju *eksternih efekata* u smislu da ljudski kapital koje poseduje pojedinac može uticati na produktivnost rada ostalih pojedinaca u njegovom okruženju i obrnuto.

Dodatna karakteristika ljudskog kapitala jeste da dolazi do umanjenja vrednosti ljudskog kapitala (amortizacije) usled pre svega tržišnih i tehnoloških inovativnih promena, te je kontinuiranost ulaganja u ljudski kapital neophodna.

1.2. Značaj ljudskog potencijala

Značaj ljudskog potencijala i njegov uticaj na bolje rezultate i celokupno poslovanje organizacije sve se više ističe. Značaj razvoja ljudskog potencijala se ogleda na duži rok, kroz podršku strateškim ciljevima rasta i razvoja organizacije. Razvoj zaposlenih je od posebnog značaja na individualnom nivou. Zaposleni koji šire svoja znanja i sposobnosti stvaraju bolju osnovu i veću mogućnost za zapošljavanje i napredovanje u karijeri, kao i ostvarenje veće zarade. Sve je češći slučaj da sami zaposleni iniciraju učenje i usavršavanje, jer su oni presudni za zadržavanje na poslu i napredovanje na hijerarhijskoj lestvici. Takođe, sve veći broj zaposlenih zamenjuje materijalnu, ili drugu novčanu nagradu za mogućnost učenja ili neki drugi oblik usavršavanja.

Ljudski potencijal zauzima zapaženo mesto kao osnovni resurs koji kompanijama treba da obezbedi konkurentnu prednost. Sve kompanije koje budu

naučile da upravljaju znanjem kao alatom budućnosti, mogu sebi da predvide bolju budućnost.

Znanje je vrednije i moćnije od prirodnih resursa, velikih fabrika ili mnoštva bankovnih računa. U skoro svim poljima poslovanja uspeh postižu kompanije koje imaju najbolje informacije, ali koje istovremeno znaju najbolje i najefikasnije da ih iskoriste i upravljaju njima. Inteliktualni kapital je ključni resurs XXI veka.

1.3. Uloga ljudskog potencijala u organizaciji

Uloga ljudskog potencijala u preduzeću, u osnovi, svodi se na obavljanje određenih radnih aktivnosti koje su utvrđene podelom rada i odgovarajućim procedurama u preduzeću.

Osnovni elementi koji determinišu ulogu ljudskog potencijala u preduzeću su ciljevi i zadaci preduzeća, tehnologija, nadležnost i standardi za obavljanje poslova. Ciljevi preduzeća predstavljaju željena buduća stanja koja preduzeće nastoji da svojom aktivnošću ostvari. Oni determinišu zadatke kao konkretne delatnosti koje se moraju realizovati da bi se postavljeni ciljevi ostvarili. Pošto zadatke realizuju ljudi, to oni (ciljevi i zadaci) determinišu karakter ljudskog rada i ulogu ljudskih resursa.

Tehnologija, koja predstavlja skup znanja, veština i sposobnosti koje su u funkciji obavljanja određenih delatnosti, svakako determinišu ulogu ljudskog resursa. Tehnologija, svojim karakteristikama određuje sadržaj, sredstva i način rada, a time ulogu i sadržaj ljudskog rada.

Nadležnost za obavljanje određenih radnih aktivnosti je rezultat podele rada u preduzeću i sastoji se iz određenih prava i obaveza. One svakako predstavljaju ključni elemenat uloge svakog pojedinca. Neosporno je da samo skladnim delovanjem svih subjekata u okviru njihovih uloga, mogu se stvoriti optimalni uslovi za odvijanje procesa rada.

Standardima za obavljanje određenih zadataka bliže se definišu karakteristike pojedinih aktivnosti (kvalitet, metodi, rokovi i sl.). Oni ne moraju uvek da budu normativno precizirani, već mogu da u određenoj meri izražavaju kolektivno prihvaćene kriterijume za ocenjivanje kvaliteta i sadržaja ponašanja svih subjekata u izvršavanju njihovih prava i obaveza, tj. radnih uloga.

Pored navedenih činilaca koji determinišu ulogu ljudskog potencijala u preduzeću, postoje i drugi elementi, kao što su: organizaciona struktura, organizaciona kultura, stil rukovođanja, struktura ljudskih resursa, dinamika promena te strukture itd.

Uloga ljudskog potencijala u preduzeću mora biti jasno definisana iz više razloga. Naime, njome se jasno razgraničava nadležnost za obavljanje određenih radnih aktivnosti, utvrđuje se sadržaj rada na svakom radnom mestu u preduzeću, određuje se profil optimalnog radnika za svako radno mesto i utvrđuje se potreban broj izvršilaca za svako radno mesto, i dr.

Međutim, treba naglasiti i to da se u savremenim proizvodnim sistemima tradicionalno radno mesto "destabilizuje" i gubi na statičnosti. Na taj način se stvaraju uslovi za intenzivnije i svestranije angažovanje svakog pojedinca. Drugim rečima, ostavlja se više prostora za samostalno delovanje u okvirima koje određuju usvojeni ciljevi i zadaci preduzeća. Ovakva praksa doprinosi da ljudski potencijal u preduzeću dobije kvalitativno drugačiju ulogu i značaj, odnosno da ne bude samo izvršilac u procesu rada, već da bude kreator i sopstvene karijere i uspeha preduzeća.

Sadržaj uloge ljudskih potencijala u savremenim preduzećima će se i dalje menjati pod uticajem nove tehnologije i zahteva okruženja, ali do najveće promene doći će u sadržaju uloge menadžera. Umesto klasičnih oblika rukovođenja (autokratskog, demokratskog i liberalnog) oseća se potreba za novim, participativnim rukovođenjem. Posebno će se promena uloge menadžera odnositi na promenu njihovog odnosa prema ljudskom potencijalu uopšte. Više pažnje će se posvećivati motivaciji, usmeravanju profesionalnog razvoja kadrova i tome slično.

Možemo zaključiti da je čovek značajan faktor procesa rada jer svojim znanjem, sposobnostima, zainteresovanošću, utiče na veličinu ulaganja svih elemenata procesa rada, i uopšte, na čitav tok reprodukcije u proizvodnim sistemima i privredi kao celini.

II DEO VAŽNOST MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJI

Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima, ne samo da predstavlja prepoznatljivu naučnu disciplinu, već istovremeno i važnu poslovnu i upravljačku funkciju u organizaciji. Funkciju menadžmenta ljudskih resursa čini niz raznovrsnih aktivnosti, politika, praksi i sistema kojima se utiče na ponašanje, stavove i performanse zaposlenih u organizaciji.

Opisivanje ljudi kao resursa naglašava činjenicu da su ljudi bar isto, ako ne i više, važni kao i drugi resursi i da u savremenom poslovanju igraju nezamenljivu ulogu prilikom donošenja važnih poslovnih odluka i profitabilnosti preduzeća. Prepoznavanje potrebe za stvaranjem i održavanjem kvalitetne radne snage je postalo sve važnije u organizacijama širom sveta. Pojava "ekonomije znanja", naglasila je važnost ljudskih resursa u organizaciji, njegovu stabilnost i dugoročan uspeh. Zapošljavanje i zadržavanje "pravih" ljudi postalo je imperativ u globalnoj ekonomskoj konkurenciji.

Istovremeno, konkurencija za kvalitetnim ljudskim resursima postala je nemilosrdna na lokalnom tržištu rada. Osoblje željenih sposobnosti prelazi iz kompanije u kompaniju, tražeći bolju platu i beneficije. Ulaganje kompanije u ljudske resurse je izgubljeno svaki put kada cenjeni ljudi napuštaju firmu.

2. Pojam i karakteristike menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa je važna poslovna funkcija u organizaciji. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja deo organizacije koji se koncentriše na "ljudsku" dimenziju. Menadžment ljudskih resursa je naziv, koji je prihvaćen krajem 70-ih i početkom 80-ih godina XX veka. Dotadašnji naziv ove discipline je bio personalni, odnosno kadrovski menadžment.

Na razvoj menadžmenta ljudskih resursa najznačajniji uticaj su imali:⁹

- *Kolektivno pregovaranje*, koje se javilo kao logična posledica intenzivnog sindikalnog organizovanja radnika, u prvo vreme često kroz štrajkove, što je

⁹ Bogičević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 4.

- pokrenulo i nastanak radnog zakonodavstva;
- *Naučno upravljanje*, koje je stavilo akcenat na studije pokreta i vremena kako bi se povećala produktivnost, ali i na uvođenje različitih koeficijenata nagrađivanja zaposlenih prema učinku;
 - *Industrijska psihologija*, čiji se prvi doprinosi vezuju za knjigu Huga Munsterberga *Psihologija i industrijska efikasnost* iz 1913. godine, u kojoj je fokus stavljen na značaj analize posla - sposobnosti koje se zahtevaju na određenom radnom mestu, kao i na testiranje stavova pojedinaca, a kasnije i na primenu testova inteligencije (prvenstveno za potrebe vojske), testova ličnosti i interesovanja zaposlenih;
 - *Teorija međuljudskih odnosa*, koja je rezultatima Hotorn eksperimenata pomerila fokus na socijalni aspekt organizacije i važnu ulogu grupa u povećanju produktivnosti;
 - *Bihejviorističke nauke*, koje su potencirale značaj individualnih karakteristika, stavova, potreba i motivacije, kao što su: socijalna psihologija, teorija organizacije, organizaciono ponašanje i sociologija.

Definisanjem ljudskih resursa, odnosno menadžmenta ljudskih resursa (*human resource management*), bavi se veliki broj domaćih i stranih autora, koji pri tome koriste uglavnom dva pristupa. "Jedno značenje opisuje aktivnosti menadžmenta, a drugi termin koristi se za označavanje određenog pristupa upravljanju ljudima, odnosno menadžment ljudskih resursa."¹⁰

Sve do 80-ih godina primaran fokus istraživača je bio na pojedinačnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, kao što su: analiza posla, regrutacija, selekcija, nagrađivanje, obuka, ocenjivanje performansi itd. Međutim, trendovi u okruženju nametnuli su nove perspektive u istraživanju. Među njima su posebnu pažnju pridobila dva pristupa: strategijski i internacionalni pristup menadžmentu ljudskih resursa.

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa može se definisati kao "upravljačka aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih

¹⁰ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 6.

potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih."¹¹

Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumeva se "praksa i politika potrebna za izvršenje menadžerskih zadataka u vezi sa personalnim pitanjima."¹² Akcenat se stavlja na zapošljavanje, obučavanje, procenjivanje i nagrađivanje zaposlenih, i obezbeđivanje bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih u kompaniji.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja deo ukupnih aktivnosti organizacije. Na koji će način biti organizovana služba koja se bavi upravljanjem ljudskim resursima zavisi od sledećih faktora:

- veličine organizacije;
- stepena decentralizovanosti;
- delatnosti kojim se bavi;
- ljudi koji u njoj rade;
- zadataka koji su dodeljeni funkciji upravljanja ljudskim resursima.¹³

U većem broju slučajeva smatra se da veliki broj funkcija upravljanja ljudskim resursima treba poveriti linijskim menadžerima i vođama timova. Ovo utiče na način vođenja i na to koliko će stručnjaci za upravljanje ljudskim resursima pružati podršku linijskim menadžerima.

Broj menadžera koji treba da se bave aktivnostima upravljanja ljudskim resursima takođe zavisi od prethodno navedenih faktora i može se utvrditi jedino iskustveno, u zavisnosti od obima aktivnosti koje jedan menadžer može da obavlja u punom radnom vremenu.

2.1. Uloga menadžmenta ljudskih resursa

Činjenica je da uspešne svetske kompanije troše ogromna sredstva na svoje ljudske resurse. U Evropi kompanije iz tehnološkog sektora ulažu oko 0,5% godišnjih prihoda u razvoj i obuku rukovodećeg kadra, dok najbolje japanske kompanije u istu

¹¹ Pržulj Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 11.

¹² Dessler G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 2.

¹³ Banjanin M., Bojanović R., Petković G., Petrović I., Bogetić G., Janićijević N., Petković M., Vujanović M. (1995) *Upravljanje ljudskim resursima*, Ekonomski fakultet - Poslovna škola, Podgorica, str. 142.

svrhu ulažu 5 do 6%.¹⁴ Ta činjenica ukazuje na promene, ne samo u smislu stručnog osposobljavanja, već i u sociološkom smislu, na veru u ljude, njihovu prosvećenost, elan i privrženost organizaciji.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa je da brine o svojim zaposlenima. Svaka organizacija se sastoji od ljudi. Pribavljanje njihovih usluga, razvijanje njihovih sposobnosti, motivisanje da ostvaruju visok nivo performansi i osiguravanje da oni nastave da budu posvećeni organizaciji su osnove za postizanje organizacionih ciljeva. Menadžment ljudskih resursa gotovo svakodnevno dobija nove uloge u organizaciji, jer se poslovno okruženje brzo menja. Međutim, u osnovi postoje dve osnovne uloge povezane sa menadžmentom ljudskih resursa u organizacijama. To su strateška i operativna uloga.

Strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa naglašava da su ljudi u organizaciji značajan resurs, koji zahteva značajno ulaganje, jer mogu da budu izvor konkurentske snage, ako se njima efikasno i efektivno upravlja.

Operativna uloga menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u njegovim osnovnim aktivnostima, a to su analiza posla, planiranje, regrutovanje, selekcija, socijalizacija, trening, ocenjivanje performansi, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih i niz drugih aktivnosti vezanih za dnevno upravljanje zaposlenima u preduzeću. Ove dve uloge su međusobno povezane i zavisne.

Ukoliko se u procesu strategijskog menadžmenta uspostavi odgovarajuća ravnoteža, operativna uloga menadžmenta ljudskih resursa može da bude veoma važna. Može da se kaže da je operativna uloga menadžmenta ljudskih resursa neophodna u savremenom menadžmentu ljudskih resursa, mada je neki autori isključivo povezuju sa kadrovskom funkcijom.

2.2. Proces upravljanja ljudskim resursima

Menadžment ljudskih resursa je "niz aktivnosti, koje radnim ljudima i organizaciji, koja koristi njihove sposobnosti, pružaju mogućnost da postignu dogovor o ciljevima i prirodi radnog odnosa, i da potom taj dogovor sprovedu u delo."¹⁵

¹⁴ Izvor: www.conferenceboard.ca/topics/humanresource/default.aspx (od srede 10. oktobra 2012. god.)

¹⁵ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.13.

Upravljanje ljudskim resursima je ključna tačka uspeha svakog preduzeća. Nije dovoljno imati opremu i ideje, potrebno je imati ljude koji će znati da je ostvare, da daju svoj doprinos njenom izvođenju, koji će imati znanje, sposobnost i motivisanost da u procesu rada daju svoj maksimum. Da bi se postigli što bolji rezultati poslovanja, neophodno je dobro organizovanje i upravljanje ljudskim resursima u preduzeću.

Proces upravljanja ljudskim resursima obuhvata sedam osnovnih funkcija:¹⁶

1. Planiranje ljudskih resursa – predviđa da se potrebe za osobljem zadovoljavaju stalno i na adekvatan način: a) analizom unutrašnjih faktora; b) analizom okruženja (tržište radne snage);
2. Cilj regrutovanja – odgovarajući izbor kandidata za određeni posao, a prema planu ljudskih resursa (oglasi, profesionalni časopisi, agencije, preporuke, posete koledžima i dr.).
3. Selekcija – proces u kome se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i gde se donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju;
4. Uvođenje u radnu sredinu (socijalizacija) – upoznavanje sa organizacijom, korporativnom kulturom, poslovima;
5. Procena učinka – mali učinak zahteva korektivne mere, a visok učinak nagrade;
6. Obuka i usavršavanje – usmereni su na povećanje sposobnosti radnika i priprema za novo radno mesto;
7. Unapređenje, premeštaji, degradiranja i razrešenja – odraz su vrednosti nekog radnika za organizaciju.

Ova lista nije konačna, budući da set aktivnosti, koje se primenjuju, zavisi od karakteristika same organizacije, njene vizije, misije, strategije i ciljeva kao i od okruženja u kojem posluje.

2.3. Upravljanje znanjem

U savremenoj organizaciji ravnoteža snaga je promenjena usled značaja koji za organizaciju ima dobro obučeni radnik, radnik sa znanjem (knowledge

¹⁶ Dessler G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 2.

worker)."Radnici sa znanjem smatraju profesionalni razvoj i napredak i lično bogaćenje (finansijske i svake druge vrste) važnijim od lojalnosti kompaniji."¹⁷

Pod upravljanjem znanjem podrazumeva se "pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno, organizaciono znanje, koje bi bilo dostupno, u pravom trenutku i na pravi način, svim članovima organizacije na svim njenim nivoima."¹⁸

Da bi organizacija mogla da odgovori na sve promene u konkurentskom okruženju, uspeła da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost, okreće se znanju koje organizacija poseduje. Praksa upravljanja znanjem počela je 90-ih godina XX veka, kada su kompanije počele da uviđaju prednosti tog koncepta. Tako je kompanija *General Motors*, u to vreme, započela nekoliko projekata koji su bili u vezi sa znanjem.

Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnija u današnjoj poslovnoj ekonomiji, tj. ekonomiji znanja. U uslovima poslovanja u ekonomiji znanja ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentске prednosti. Evidentno je da su položaj i uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja doživeli mnogobrojne promene, koje podrazumevaju jačanje veza između organizacije i pojedinca, kroz komunikaciju, prikupljanje i razmenu znanja i novih ideja. Stoga se u prvi plan ističe povezanost menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja, ali samo ako su i jedan i drugi povezani radnikom znanja.

Da bi menadžment ljudskih resursa mogao da zadovolji potrebe promenljivog i nepredvidivog okruženja u ekonomiji znanja, potrebno je da se usmeri ka znanju koje poseduju zaposleni u organizaciji, da bi na taj način obezbedio postizanje strategijske vrednosti za organizaciju. Promenljivo okruženje ekonomije znanja nameće potrebu izmene funkcije menadžmenta ljudskih resursa u pravcu formulisanja poslovne strategije koja u centar interesovanja stavlja talentovane, inovativne i kreativne zaposlene.

"Funkcija menadžmenta ljudskih resursa (*HRM*) se menja u menadžment ljudskog kapitala (*Human Capital Management, HCM*)."¹⁹

¹⁷ Dess G. Gregory, Lumpkin G. T., Eisner B. A. (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 27.

¹⁸ Đorđević-Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 9.

¹⁹ Đorđević Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 110.

Najvažniji intelektualni kapital se nalazi u ljudima. Taj kapital niko ne može da poseduje. Najviše što jedna kompanija može da učini je da stvori takve uslove, da najbolji žele da ostanu u njoj. Tu i leži izazov upravljanja ljudskim resursima.

2.4. Neophodnost upravljanja ljudskim resursima

Budući da je ljudski resurs najznačajniji resurs kojim preduzeća raspolažu, pošto je to osnovni elemenat i faktor ulaganja, a istovremeno i veoma skup resurs, njime se mora upravljati. Gledano sa ekonomskog aspekta bilo bi veoma neracionalno ne upravljati takvim resursom, u smislu da se ne nastoji da ovaj resurs da svoj maksimalni doprinos optimizaciji ciljeva preduzeća. Naravno, upravljanje ljudskim resursima ne sme da se svede na traženje grešaka i odgovornosti zaposlenih za svaki propust, već moraju biti uključene mnogo kreativnije i podsticajnije aktivnosti.

Praksa potvrđuje da postoji čvrsta korelaciona veza između poštovanja individualnih sposobnosti, mišljenja i inicijative zaposlenih i optimalnog iskorišćavanja ljudskih resursa u preduzeću. Ta dva procesa su komplementarna i ostvarenje prvog je uslov za realizaciju drugog procesa. Ako se to zna, onda je logično da se ljudskom resursu, njegovim potrebama, težnjama, očekivanjima i interesima mora posveti adekvatna pažnja.

Neophodnost upravljanja ljudskim resursima proističe iz potrebe da se na najbolji mogući način iskoriste raznovrsne sposobnosti, znanja, iskustva i veštine zaposlenih, kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća kao sistema i individualni ciljevi zaposlenih, na obostrano zadovoljstvo. Menadžment preduzeća, u tom smislu, treba da stvori klimu saradnje i poverenja među zaposlenima kako bi se eventualna negativna međudejstva i interakcije promenili u pozitivne.²⁰

Mnogi autori, s tim u vezi, kritikuju doskorašnji odnos prema ljudskom resursu koji je bio neadekvatan. Autor E. Deming je posebno oštar u u toj kritici. Ovaj autor ističe da se pogrešan odnos prema ljudima primenjuje još od dana kada su "skakutavi" prvačići, pa sve do univerzitetskog školovanja i kasnije, rada. To što ljude "uništava" su, kako pomenuti autor kaže, sile destrukcije koje potiču od stila vrednosnog nagrađivanja i posledica koje iz toga proizilaze.²¹

²⁰ Peters T. (1996) *Uspešan i haosu*, PS "Grmeč", Beograd, str. 114.

²¹ Deming E. (1996) *Nova ekonomska nauka*, PS "Grmeč", Beograd, str. 107.

Isti autor smatra da će se sa promenom odnosa prema ljudskom faktoru osloboditi snaga ljudskog resursa sadržana u unutrašnjoj motivaciji. Umesto nadmetanja i konkurencije koja nas je do sada pratila, potrebna je saradnja među ljudima, službama, preduzećima, konkurentima. Umesto da se o ljudima sudi, da se oni rangiraju i razvrstavaju, cilj je da se ljudima pomogne u optimizaciji sistema tako da svi budu na dobitku, a da bi se to postiglo, neophodno je adekvatno upravljanje ljudskim resursima.

Problematikom upravljanja ljudskim resursima bavi se i autor S. Kavi. Po njemu, preduzeće kao celina biće uspešno ukoliko se u njemu razvije klima koju naziva "moja pobeda-tvoja pobeda".²² Da bi se stvorila takva klima neophodno je da upravljanje ljudima u preduzeću bude takvo da se kod zaposlenih razvije osećaj da pripadaju preduzeću i da su mu potrebni. Ukoliko se svaki pojedinac tako oseća, mogu se ostvariti značajni sinergijski efekti.

Suština sinergije prema S. Kaviju predstavlja priznavanje razlika - njihovo poštovanje, oslanjanje na snagu, nadoknađivanje slabosti, dok se sinergijski efekat ogleda u tome da celina prevazilazi zbir svojih delova - jedan i jedan su tri i više od tri, kako pomenuti autor kaže.²³

Prema tome, upravljanje ljudskim resurima u preduzeću proističe iz potrebe da se na odgovarajući način raznovrsne sposobnosti, znanja, veštine zaposlenih i njihova međudejstva integrišu, i time ostvare mnogi sinergijski efekti za preduzeće, a time i za zaposlene.

²² Kavi S. (1996) *Sedam navika uspešnih ljudi*, PS "Grmeč", Beograd, str. 241.

²³ Isto, str. 242.

III DEO MESTO I ULOGA REGRUTOVANJA U OKVIRU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Strategija planiranja ljudskih resursa se kreira da bi se uspešno identifikovale potrebe organizacije za ljudskim resursima. Kada se jednom spoznaju te potrebe, organizacija treba da učini set akcija da ispuni te potrebe. Sledeći korak u funkciji zapošljavanja novih radnika, koji imaju određene sposobnosti i veštine, znanje i iskustvo, je regrutacija. Ova aktivnost omogućava organizaciji da dođe do pravih ljudi koji će na najuspešniji način omogućiti kontinuitet rada kompanije.

Regrutovanje, u tom smislu, predstavlja proces otkrivanja potencijalnih kandidata za postojeće ili anticipirano upražnjeno radno mesto. Da bi proces regrutovanja bio uspešan trebalo bi da postoji veći broj potencijalnih kandidata od kojih će se odabrati oni koji najviše odgovaraju radnom mestu. To nije uvek jednostavno, posebno ako je u pitanju oskudno tržište rada.

Proces regrutovanja je ključna strategijska oblast za upravljanje ljudskim resursima. Aktivnosti koje su deo procesa regrutacije nude organizaciji brojne mogućnosti za nalaženje i praćenje novih zaposlenih i nose posebne izazove kada se vrši regrutacija. Raspoložive opcije u procesu regrutovanja mogu imati značajan uticaj na efikasnost preduzeća, jer su neke od njih znatno isplativije od drugih, u pogledu troškova i utrošenog vremena. Organizacije imaju mogućnost izbora među brojnim metodama regrutovanja od kojih svaka nudi različite stepene sofisticiranosti i selektivnosti.

Proces regrutovanja mora biti strategijski usmeren. Novi izazovi poslovnog okruženja, ekonomije znanja, tržišta radnika znanja moraju biti direktno uključeni u organizacionu strategiju, a možda najvažnije u okviru regrutacije jeste da se pojedinci uklapaju u kulturu organizacije.

Poslovni ljudi vrlo dobro znaju šta donosi dobra regrutacija radnika, ali, isto tako, i koliko su "skupe" eventualne greške i propusti. Izbor "pogrešne" osobe po pravilu rezultira značajnim gubicima (niski proizvodni rezultati, gubitak kupaca, neadekvatno, nestručno obavljanje poslova i sl.) i time direktno utiče na stabilnost posla. Ako se napravi greška činom odbacivanja "dobrih" kandidata, velika je verovatnoća njihovog odlaska u druge firme, koje su potencijalno konkurenti.

Česta i izražena fluktuacija radnika zaposlenih izaziva troškove obuke i stručnog usavršavanja. Pokušaj "da se dobije mnogo, a plati malo" često dovodi do izražene fluktuacije ljudskih resursa. Interes rukovodstva je da se smanji broj onih koji napuštaju firmu, jer se neprovatno gube sva investirana sredstva u razvoj tih saradnika.

3. Pojam regrutovanja

Regrutovanje odgovarajućih ljudi je oduvek bila izazov za menadžere. Menadžerima je mnogo lakše da odaberu prave ljude ako su dobro upoznati sa potrebnim znanjem i veštinom, koje treba da poseduju kandidati kao i poslove koje će budući zaposleni obavljati. Analiza posla, koja je dala kvalitetne rezultate, uveliko olakšava ispunjavanje ciljeva i pravilan odabir u toku procesa regrutacije pa joj, kao takvoj, treba dati veći značaj. Većina grešaka pri izboru i zapošljavanju kandidata i dolazi zbog lošeg definisanja, bolje rečeno, dovoljnog nepoznavanja radnih zadataka koje bi budući zaposleni trebalo da obavlja.

Regrutovanje podrazumeva sve one "aktivnosti koje na bilo koji način utiču kako na broj i kvalifikacije ljudi koji se prijavljuju za slobodno radno mesto, tako i na verovatnoću da će aplikanti (prijavljeni) prihvatiti radno mesto, naravno, pod uslovom da ispune sve tražene uslove."²⁴

Regrutacija je proces kojim se utiče na:²⁵

- broj ljudi koji će se prijaviti za upražnjena radna mesta,
- tip ljudi koji će se prijaviti
- verovatnoću da će prijavljeni kandidati i prihvatiti posao ako im se ponudi.

Regrutovanje je proces koji se prirodno nastavlja na proces planiranja i analize posla kada se ustanovi da je tražnja za određenim profilima zaposlenih veća od ponude i kada se donese odluka da se određena radna mesta popune novim kandidatima. Tokom ovog procesa, ulaže se snaga da se aplikanti u potpunosti informišu o traženim kvalifikacijama, te da se upoznaju sa poslom i mogućnostima vezanim za karijeru koje im kompanija može ponuditi. Da li će upražnjeno radno mesto biti popunjeno sa nekim unutar kompanije ili izvan, zavisi od raspoloživosti personala, korporativne politike vezano za ljudske resurse, kao i zahteva u vezi sa

²⁴ Mašić B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 258.

²⁵ Bogičević Milikić B. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 107.

radnim mestom koje se popunjava. S druge strane, regrutacija predstavlja akciju povezivanja, odnosno stavljanja u vezu onih koji imaju radno mesto koje treba da se popuni i onih koji traže posao.

"Regrutovanje u promenljivom okruženju ekonomije znanja ima za cilj da pronađe što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način."²⁶

Pod osnovnim ciljevima regrutovanja smatra se definisanje tekuće i buduće potrebe za regrutacijom novih kandidata u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom poslovanja u organizaciji; privlačenje što je moguće većeg broja kvalifikovanih kandidata uz što niže troškove; povećanje stope uspešnog izbora kandidata kroz smanjenje broja neadekvatnih kandidata; obezbeđenje koordinacije sa aktivnostima selekcije i obuke kandidata; obezbeđenje koordinacije sa aktivnostima selekcije i obuke kandidata i ocena efikasnosti različitih programa regrutacije i izvora potencijalnih kandidata.

Korporacija *Microsoft* je primer uspešne američke kompanije. Bil Gejts je rukovodio kompanijom od njenog osnivanja 1975. godine do danas. U tom periodu Kompanija je zaposlila više od 15.000 ljudi prosečne starosti 31,2 godine.²⁷

Na simpozijumu za generalne direktore, Bil Gejts je rekao: "Stvar koja sputava *Microsoft*... zavisi jednostavno od toga koliko nam je teško da regrutujemo onu vrstu ljudi sa kojima želimo da pravimo naš istraživački tim".²⁸

Korporaciji su potrebni specifični profili zaposlenih. Smatrajući da je uspeh *Microsoft-a* baziran na ljudima, koji rade u Kompaniji i da će ubuduće uspeh kompanije zavisi isključivo od ljudi, Gejts se aktivno uključuje u regrutaciju novih kandidata, što je u skladu sa hipotezom rada po kojoj su danas, u uslovima tržišne privrede i izraženog konkurentskog duha, ljudi ključni faktor uspešnosti organizacije. Stoga, organizacije sve veću pažnju posvećuju procesu regrutovanja, kao načina privlačenja što kvalitetnijih i stručnijih budućih zaposlenih.

Uvek kada pitaju Gejtsa šta je to što je najpametnije uradio u prethodnoj godini, Gejts obično daje odgovor: "Zaposlio sam mnogo pametnih ljudi".

²⁶ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 96.

²⁷ Bogičević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 94.

²⁸ Dess G. Gregory, Lumpkin G. T., Eisner B. A. (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 127.

Svake godine Kompanija regrutuje i zapošljava ogroman broj novih ljudi. Prioritet je naći i zaposliti najbolje. U regrutaciji Kompanija koristi razne metode: četiri puta godišnje organizuje akcije regrutacije na odabranim univerzitetima, na svom sajtu imaju stalan poziv zainteresovanim talentovanim diplomcima da pošalju svoje biografije, godišnje pregledaju oko 120.000 pristiglih biografija, preliminarno intervjuišu oko 7.400 ljudi od kojih eventualno zaposle njih oko 2.000. Regrutacijom pokušavaju da se privuku najbolji kandidati, koji se nalaze na tržištu, bilo da su nezaposleni, bilo da su već zaposleni u nekoj kompaniji iz okruženja ili, isto tako, u samoj kompaniji koja vrši regrutaciju.

Uspešno obavljanje procesa regrutacije uveliko doprinosi pojednostavljivanju i uspešnosti procesa selekcije.

3.1. Proces regrutovanja

Proces regrutovanja počinje donošenjem odluke o popunjavanju upražnjenih radnih mesta. Ciljevi procesa regrutovanja se izražavaju preko broja radnih mesta i broja izvršilaca po tim radnim mestima. Da bi osigurale najbolje kandidate za zapošljavanje, organizacije moraju da osiguraju kvalitetan proces regrutovanja.

Proces regrutovanja "počinje ili sa pojedincem koji ima odgovarajuće osobine, veštine i znanje potrebne organizaciji ili sa identifikovanom prazninom u znanju, tj. upražnjenim radnim mestom u organizaciji."²⁹

Bez obzira o kojoj od navedenih situacija je reč, regrutovanjem se privlače radnici znanja.

Pristupi procesu regrutovanja kojima bi organizacija privukla pažnju potencijalnih kandidata za posao mogu biti sledeći:³⁰

- sponzorstvo događaja koji imaju veliku posećenost i brojnu publiku;
- uključenost u projekte od društvenog značaja;
- izgradnja veza sa univerzitetima i školama;
- eksterna reklama u medijima (novinama, magazinima itd.) namenjenim specijalizovanim i interesnim grupama;
- targetiranje zanemarenih segmenata tržišta, korišćenje interneta itd.

²⁹ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97.

³⁰ Harman C., Brelade S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice-Hall, str. 24.

Sam pojam regrutovanja podrazumeva proces kojim se obezbeđuje veći broj kandidata od broja koji treba zaposliti, kako bi menadžeri koji vrše konačan izbor, mogli da se opredele za kandidate koji najviše odgovaraju potrebama organizacije. Tokom procesa regrutacije čine se napori da se kandidati u potpunosti informišu o potrebnim kvalifikacijama za taj posao kao i o mogućnostima za napredovanje u karijeri koje im nudi organizacija.

Ciljevi procesa regrutovanja obično se izražavaju preko sledećih pokazatelja:³¹

- broj radnih mesta i
- broj izvršilaca po tim radnim mestima.

Da bi proces regrutovanja imao uspeha, potrebno je identifikovati oblasti kompetencije, koja bi mogla biti garant da će potencijalni kandidat biti i uspešan radnik znanja. To bi bile sledeće oblasti kompetencije:³²

- Specifične veštine za odgovarajuću oblast;
- Posvećenost učenju i razvoju (evidentna posvećenost novim zadacima i projektima, traganje za novim iskustvom; posvećenost intelektualnoj znatiželji i želji da se razumeju i razreše pitanja i dileme; okrenutost učenju novih veština i želja za novim informacijama);
- Postojanje kooperativnog pristupa - kooperacija i volja deljenja informacija i znanja sa drugima osnova je okruženja znanja;
- Kreativnost - sposobnost povezivanja različitih ideja i iskustava;
- Sposobnost adaptiranja različitim kulturama.

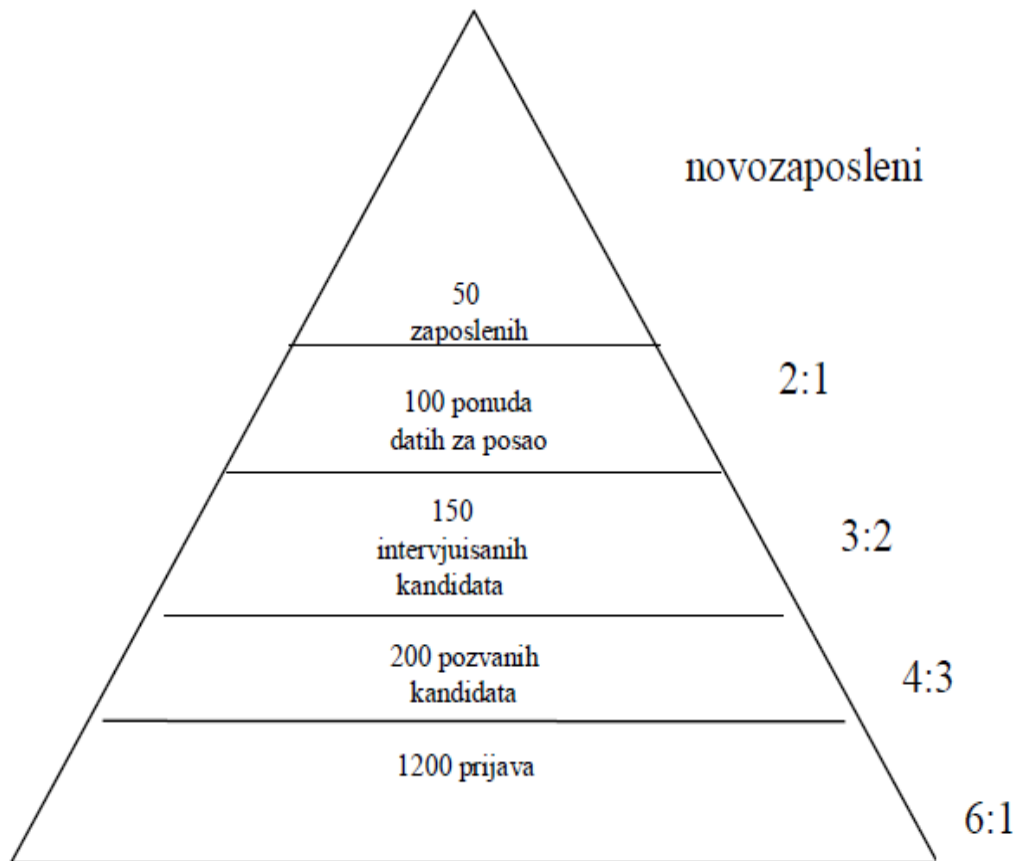
Realni opisi poslova predstavljaju savremeniji pristup koji se koristi u situaciji kada su kriterijumi kvaliteta izuzetno važni – vrši se uparivanje potreba organizacije sa potrebama potencijalnih kandidata. Pretpostavka je da se na ovaj način regrutuju kandidati koji će duže ostati u organizaciji i koji će nastojati da budu što produktivniji u dužem vremenskom periodu. Praksa pokazuje da od ukupnog broja prijavljenih kandidata samo 1/6 ulazi u uži izbor. Iz toga proističe da organizacija mora da obezbedi veliki broj kandidata. Vrlo često se za procenjivanje potrebnog broja kandidata koristi piramida prinosa pribavljanja koja se formira na bazi prošlih iskustava. Piramida prinosa pribavljanja u suštini je grafički prikaz prethodnog

³¹ Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 97.

³² Đorđević-Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Datastatus, Beograd, str. 124.

iskustva, koji organizaciji pokazuje koliko kandidata određene kategorije treba osigurati u procesu pribavljanja da bi zadovoljila svoje potrebe.

Slika 1. Piramida prinosa regrutovanja



Izvor: Bahtijarević Šiber F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 290.

Kao što možemo videti na slici 1 mali broj, od ukupnog broja prijavljenih kandidata, poziva se na razgovor, a još manji broj dobija status novozaposlenog.

3.2. Svrha i cilj regrutovanja

Svrha regrutovanja jeste da se "za svako upražnjeno mesto obezbedi po nekoliko kvalifikovanih i kompetentnih kandidata, da bi operativni menadžeri mogli

između više njih da se opredele za one, za koje smatraju da su najbolji i najsposobniji."³³

Kandidati koji uđu u uži izbor moraju da ispunjavaju sve tražene uslove u pogledu stručne spreme, radnog iskustva, posebnih kvalifikacija i slično.

"Suština regrutovanja nije samo u pronalaženju što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način, već i da je u ekonomiji znanja akcenat, na veštinama i znanju koje potencijalni zaposleni imaju, ali i na njihovoj sposobnosti i spremnosti da se kontinuirano adaptiraju, uče i napreduju, u cilju obezbeđivanja konkurentске prednosti organizacije u budućnosti."³⁴

Dobro obavljena regrutacija, kao osnovna faza prilikom zapošljavanja i temelj procesa selekcije koji sledi, predstavlja uslov za uspešno poslovanje i prosperitet kompanije, a ujedno pruža mogućnost proširenja baze potencijalnih kandidata koji su dragocen izvor novih snaga u budućnosti. Cilj regrutovanja nije samo da se pronađu najbolji kandidati za određeni posao, već i da se oni dugoročno zadrže u organizaciji. Npr. kompanija *Nestle*, preko Interneta, detaljno predstavlja svoj program za razvoj diplomaca, kao i ostale uslove koje nudi zaposlenima. Cilj je da se zainteresovanima pruži dovoljno informacija na osnovu kojih mogu da procene da li kompanija može da zadovolji njihova očekivanja u pogledu profesionalne karijere (predstavlja se "ukus posla i mogućnosti koje se nude"). Početnici koji žele da se prijave za posao treba unapred da ispune 13 kriterijuma.³⁵ Na taj način veliki broj onih koji se dvoume mogu unapred da se "pronađu" ili "ne pronađu" na datom radnom mestu, odnosno u kompaniji uopšte.

Osnovni ciljevi regrutacije kandidata su da:³⁶

- definiše tekuće i buduće potrebe za regrutacijom novih kandidata u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom poslova u organizaciji;
- privuče što je mogući veći broj kvalifikovanih kandidata uz što niže troškove;
- poveća stopu uspešnog izbora kandidata kroz smanjenje broja neadekvatnih kandidata;

³³ Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner B. A. (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 128.

³⁴ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97.

³⁵ <http://www.nestlecareers.co.uk/html/working-nestle-jobs.htm> (od četvrtka 25. oktobra 2012. god.)

³⁶ Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 96.

- obezbedi koordinaciju sa aktivnostima selekcije i obuke kandidata;
- smanji verovatnoću da potencijalni kandidati nakon zapošljavanja brzo napuste organizaciju;
- ocenjuje efikasnost različitih programa regrutacije i izvora potencijalnih kandidata.

Prema jednoj studiji pet najvažnijih ciljeva regrutacije su:

1. Prikupljanje visoko kvalitetnih prijava za zaposlenje;
2. Stvaranje najbolje moguće isplativosti uložених sredstava;
3. Stimulisanje želje za rad u organizaciji;
4. Popunjavanje specifičnih pozicija;
5. Stvaranje različitosti.³⁷

Tradicionalni pristup regrutovanja bazira se na pretpostavci da je cilj regrutovanja da se što je moguće veći broj ljudi prijavi za upražnjeno mesto. Ideja je da se ostvari što je moguće manji ratio selekcije za fiksne troškove regrutovanja. "Ratio selekcije je odnos broja mogućih radnih mesta i broja prijavljenih kandidata."³⁸

Smatra se da će se regrutacijom dostići željeni ciljevi ako izvori regrutacije oslikavaju tip radnog mesta koje treba popuniti. Najveći promašaj je tražiti pravu osobu na pogrešnom mestu. To su bačena sredstva koja se ni na koji način ne mogu iskoristiti.

3.3. Izvori regrutovanja

Određeni izvori za regrutaciju su efikasniji nego oni drugi pri popunjavanju određenih radnih mesta. Iz tog razloga trebalo bi pojedinačno proučiti sve vrste izvora za regrutaciju i, u zavisnosti od radnog mesta koje treba popuniti, odabrati izvor koji će dovesti do optimalnih rezultata. Za uspešnu regrutaciju, odnosno, njeno sprovođenje, potrebno je napraviti okvirni plan regrutacije, koji u sebi sadrži i ocenu postignutih rezultata.

Izvori regrutovanja mogu biti interni i eksterni.³⁹

Interni (unutrašnji) izvori podrazumevaju da se potencijalni kandidati regrutuju iz same organizacije sa drugih radnih mesta, odnosno sa internog tržišta rada.

³⁷ Millo J. (2006) *Strategic Human Resource Management*. Thompson South-Western, dostupno na: http://www.utas.edu.au/__data/assets/pdf_file/0020/271055/BMA330_Unit-Outline.pdf, (od subote 3. novembra 2012. god.)

³⁸ Bogićević B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, str. 93.

³⁹ Mašić B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 260.

Eksterni (spoljašnji) podrazumevaju da se potencijalni kandidati traže izvan organizacije, odnosno da se regrutuju sa eksternog tržišta rada.

Oba izvora zahtevaju stvaranje odgovarajuće baze podataka potencijalnih kandidata. Organizacije, po pravilu koriste oba izvora od kojih svaki ima svoje prednosti i nedostatke.

Tabela 1. Unutrašnji i spoljašnji izvori regrutovanja

UNUTRAŠNJI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	ljudi mogu biti primorani do pozicije na kojoj ne mogu dobro da obavljaju posao
kandidat bolje poznaje organizaciju, njene jake i slabe strane	unutrašnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno da deluju na moral
pozitivno deluje na moral i motivaciju zaposlenih	može da vodi gušenju novih ideja i inovacija
otvara prostor za promociju	može da učvršćuje ustaljeni način delovanja i time uspori pa i spreči promene
koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale	
obično je brže i jeftinije	
SPOLJAŠNJI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
mnogo je veći "pool" talenata	privlačenje, kontaktiranje potencijalnih kandidata mnogo je teže i skuplje
unose se nove ideje u organizaciju	Duže je vreme prilagođavanja i orijentacije
omogućava promene	može da izazove nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osećaju kvalifikovanim za taj posao
smanjuje unutrašnje napetosti, rivalstvo i sukobe	

često omogućava promenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	Uvek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim
---	--

Izvor: Bahtijarević Šiber F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 294.

Imajući u vidu sve prednosti i nedostatke internog i eksternog regrutovanja, u procesu regrutovanja organizacije se uglavnom opredeljuju za kombinovane metode, odnosno primenu i internih i eksternih izvora regrutovanja.

3.4. Interno regrutovanja kandidata

Interni ili unutrašnji izvori odnose se na kandidate koji već rade u datoj organizaciji. U pojedinim organizacijama preovlađuje stanovište da se kadrovi regrutuju iz redova postojećih radnika. Drugačijim ili boljim rasporedom, odnosno dodatnom obukom postojećih kandidata vrši se popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Na ovaj način se pruža mogućnost zaposlenima da dođu na radno mesto za koje su zainteresovani i misle da imaju kvalifikaciju.

Interna regrutacija je često mnogo brža i daleko jeftinija od traženja kandidata van organizacije. Dobra strana kod ove vrste izvora regrutovanja jeste da "potencijalni kandidati za slobodno radno mesto već poznaju organizaciju i organizacionu kulturu firme s obzirom da su već njeni članovi."⁴⁰

Interna regrutacija je verovatno najbolje rešenje ukoliko organizacije primenjuju strategiju koja podrazumeva stabilnost, suočava se sa nekoliko glavnih opasnosti iz spoljne sredine i održava *status quo* u odnosu na svoje operativne sisteme. Kada su vreme i /ili novac ograničeni, interna regrutacija može biti od koristi.

Korišćenje internih izvora regrutacije može biti i disfunkcionalno ako se ljudi biraju u okviru firme samo zato što su već unutar nje. Interna potraga može, pored ostalog, generisati borbu i rivalstvo među kandidatima za unapređenje, a isto tako može smanjiti nivo morala onih koji nisu izabrani.

U svakom slučaju, organizacija bi trebalo da izbegava prekomerno unutrašnje iskorišćavanje ljudskih resursa u tom smislu. S vremena na vreme potrebno je dovesti "sveže krvi", sa novim idejama, znanjem i entuzijazmom.

⁴⁰ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 99.

3.4.1. Metode internog regrutovanja

Odabir odgovarajućih metoda regrutacije obično se zasniva na prethodnom iskustvu kompanije u procesu regrutovanja, odnosno vrši se na osnovu izračunavanja racia prinosa, koji predstavlja odnos između broja kandidata koji je prošao određenu fazu u procesu selekcije i broja kandidata koji je ušao u tu fazu.

Osnovni interni izvori regrutacije su:⁴¹

- unapređenje zaposlenih na hijerarhijski više pozicije
- premeštaji zaposlenih na druga radna mesta
- rotiranje poslova između zaposlenih koje ima privremeni karakter.

Unapređenje služi kao nagrada za zaposlene i to za njihov rad u proteklom periodu, a isto tako i kao ohrabrenje da nastave da ulažu napor. Ono isto tako daje razlog ostalim radnicima da ulože isti napor koji bi ih vodio ka unapređenju. Na ovakav način se, ujedno, unapređuje moral unutar organizacije. Međutim, oni zaposleni koji nisu izabrani za datu poziciju mogu patiti od pada morala i performansi, naročito ukoliko osećaju da su istih ili boljih kvalifikacija od izabranog kandidata. Takođe, organizacija može postati zatvorena usled preterane interne regrutacije.

Premeštaji se obično koriste u svrhu razvoja zaposlenih, budući da oni na taj način stiču jednu širu perspektivu organizacije u kojoj rade, što može biti dobra osnova za buduća unapređenja.

Rotiranje poslova između zaposlenih koristi se kao način da se zaposleni upoznaju sa raznim aspektima radnog procesa u kojem učestvuju, kao metod obuke za posao, ali i kao način da se eliminišu negativni aspekti visoke specijalizacije.

Kada se govori o internim izvorima regrutovanja, neophodno je pomenuti tri osnovne forme privlačenja potencijalnih kandidata na ovaj način:⁴²

1. nalaženje kandidata unutar organizacije,
2. ponovno zapošljavanje kandidata koji su ranije radili u organizaciji i
3. planiranje sukcesije.

⁴¹ Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 99.

⁴² Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 99.

Nalaženje kandidata unutar organizacije

Postoji nekoliko načina internog regrutovanja kandidata iz organizacije, a to su: interno oglašavanje (oglasi), preporuke rukovodioca i preporuke stručne službe za ljudske resurse.

Interno oglašavanje (oglasi) je jedan od najčešćih i najpopularnijih načina popunjavanja radnih mesta unutar organizacije. Podrazumeva interne informacione medije u koje spadaju: radio stanica, oglasna tabla, nedeljni ili mesečni list preduzeća, posebno osmišljena peridična lista slobodnih radnih mesta od strane odeljenja za ljudske resurse (tzv. *job posting*), kao i moderni oblici unutrašnjeg oglašavanja (računar, web sajt firme, interna mreža firme, elektronska pošta). U ovaj oblik oglašavanja treba uključiti kako nova radna mesta, tako i sve promocije i transfere. Kao primer može da posluži kampanja oglašavanja u kompaniji *Adobe Systems*, proizvođaču softvera, koja se neprekidno emituje preko radija i internet mreže. Interesantan je i program stimulisanja zaposlenih da preporučuju nove ljude i to na taj način što svaki zaposleni, koji preporuči osobu koja bude angažovana, bude nagrađen sa 5.000\$. Zaposleni, koji u određenom vremenskom periodu (obično u roku od šest meseci) predloži tri ili više osoba koje budu zaposlene, dobija i vaučer za putovanje u vrednosti od 5.000\$.⁴³

Preporuke rukovodioca predstavljaju jedan od najznačajnijih oblika obezbeđenja potrebnih kandidata iz internih izvora. Ove preporuke su važne zbog toga što rukovodioci imaju informacije o zaposlenima, a istovremeno prate i njihovu uspešnost i usmeravaju njihov dalji razvoj. Preporuke rukovodioca ne podstiču sve zaposlene da se prijave za posao, već podstiču samo one koji se mogu osposobiti ili imaju određena znanja i veštine za uspešno obavljanje određenog posla.

Preporuke stručne službe za ljudske resurse su važan izvor praćenja kandidata zbog temeljnog razvoja i uspešnosti i zbog toga što obuhvataju celu organizaciju, a ne samo jedan njen deo. Na ovaj način se izbegava moguća subjektivnost rukovodioca i "forsiranje miljenika".

Informacija o slobodnom radnom mestu bi trebalo da sadrži:⁴⁴

- precizan opis radnog mesta,

⁴³ Gill J., Q&A with Adobe's Diane Schlageter, Business Week Online, 2000., dostupno na: <http://www.businessweek.com/careers/resultlist/hiringarch01.htm>; (od nedelje 28. oktobra 2012. god.)

⁴⁴ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 99.

- potrebne kvalifikacije i
- traženo iskustvo za slobodno radno mesto, kako bi zaposleni bili u stanju da prepoznaju i preispitaju svoje sposobnosti i kvalifikacije i blagovremeno konkurišu za određeno radno mesto.

Ponovno zapošljavanje kandidata koji su ranije radili u organizaciji

Reč je o zaposlenom koji je već upoznat sa kompanijom i načinom rada u njoj. Da bi se pribeglo ovom metodu potrebno je analizirati period koji je bivši zaposleni proveo van kompanije, da bi se saznao kakav osećaj izaziva njegov povratak u kompaniju.

Planiranje sukcesije

Popunjavanje pozicija top menadžmenta zahteva planiranje sukcesije, odnosno proces sistematskog identifikovanja, procene i razvoja organizacionog liderstva sa ciljem unapređenja performansi.

"Poslodavci u izvesnom broju slučajeva, imaju formalan plan sukcesije koji podrazumeva tri koraka:

- identifikovanje ključnih potreba,
- razvoj internih kandidata i
- ocenu i izbor.⁴⁵

3.4.2. Prednosti i nedostaci interne regrutacije kandidata

Smatra se da se regrutovanjem kadrova iz redova postojećih radnika obezbeđuju značajne prednosti.⁴⁶

- kandidati koji se regrutuju iz sopstvenih redova u prednosti su u odnosu na eventualne kandidate izvan organizacije, jer poznaju ljude i prilike u preduzeću, što je solidna garancija da će biti uspešni na novim poslovima (ako je reč o zaposlenima), odnosno na novim položajima (ako je reč o menadžerima);

⁴⁵ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 99.

⁴⁶ Kulić Ž. (2002) *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend, Beograd, str. 75.

- davanje prednosti ljudima iz organizacije u skladu je s politikom napredovanja, koja povećava motivaciju za rad i podstiče lojalnost i vernost preduzeću;
- regrutovanjem ili unapređenjem ljudi iz organizacije ostvaruju se značajne uštede, jer je pronalaženje i dovođenje ljudi sa strane skopčano s finansijskim izdacima, koji, po pravilu, nisu mali.

Interna regrutacija kandidata istovremeno pati i od brojnih nedostataka, koji se ogledaju u sledećem:⁴⁷

- u organizacijama koje brzo rastu i razvijaju se verovatna je situacija da nema dovoljno zaposlenih, odnosno da je nedovoljna interna ponuda kvalifikovanih kandidata sa potrebnim iskustvom za obavljanje određenih poslova, što može da rezultira u tome da se postojeći zaposleni unapređuju pre nego što su spremni za kvalitetno obavljanje novog posla;
- prelaskom zaposlenih na novo radno mesto javlja se i dodatni problem popunjavanja radnog mesta sa kojeg odlaze - ako bi se u dužem vremenskom periodu isključivo išlo na internu regrutaciju, imali bi pat poziciju - u uslovima nedovoljnog broja zaposlenih uvek postoji neko radno mesto za koje treba naći odgovarajućeg kandidata;
- nedostatak interne regrutacije sadržan je u problemima vezanim za proceduru intervjuisanja kandidata, dobijanje dozvole njegovog neposrednog rukovodioca i sl.
- odbijanjem da se novi ljudi eksterno regrutuju organizacija postaje zatvorena i autarhična, što, u dugom roku, može imati značajne negativne posledice na njenu fleksibilnost.

3.5. Eksterno regrutovanje kandidata

Opređenje za spoljne uzvore u zapošljavanju može da bude posledica ubeđenja menadžmenta firme da u datom trenutku unutrašnji izvori nisu adekvatni, kako kvalifikaciono, tako i prema stvarnim iskazanim efektima poslovanja. Ovde se postavlja veoma bitno pitanje stvarnih razloga zbog kojih se menadžment firme opredeljuje za angažovanje spoljnih saradnika. Dobro je poznat značaj poslovnog *network-a*, koga činom angažovanja novi zaposleni saradnici unose u određeni

⁴⁷ Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 101.

biznis. On podrazumeva, pre svega, ostvareni kvantitet i kvalitet poslovnih relacija u različitim oblastima. Pri tome uvek treba imati u vidu da biznis angažuje one zaposlene koji konkretno mogu, kroz sopstveni *network*, da reše određene probleme.

Kao pomoć traženju kandidata, uobičajeno je da kompanija prenese napore u procesu regrutacije i na spoljno okruženje. Ovi naponi uključuju oglašavanje, obilazak škola, fakulteta, agencije za zapošljavanje, profesionalna udruženja, državni biro za zapošljavanje i neke druge oblike regrutacije.

U situaciji kada je teško pronaći adekvatne i kvalifikovane kandidate za određeno radno mesto unutar preduzeća, menadžment ljudskih resursa se okreće eksternim izvorima regrutovanja. Eksterno regrutovanje kandidata podrazumeva traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada.

Eksterno regrutovanje omogućava organizaciji da proširi baze znanja i unosi nove ideje i gledišta. Eksterno regrutovanje podrazumeva lakše promene i korisnija je za organizacije u nestabilnom okruženju. Eksterni regruti nisu ograničeni postojećim načinom razmišljanja ili rada.

Zaposlenima koji dolaze spolja, a pogotovo mladima koji nisu imali radno iskustvo, potreban je duži period socijalizacije kako bi upoznali organizaciju, njene proizvode ili usluge, saradnike i klijente. Čak i kada prijavljeni poseduju izvanredne veštine, izuzetnu obučenost i iskustvo i stekli su veliki uspeh u prethodnoj organizaciji, ovi faktori ne garantuju sličan uspeh u ovoj organizaciji i mogućnost uklapanja u novu organizacionu kulturu. Iako je ovaj vid regrutovanja skuplji, njegove dobre strane su "mogućnost novih ideja i gledišta novozaposlenih, kao i mogućnost pronalaženja većeg broja kvalitetnih i kvalifikovanih kandidata i izbor najboljih među njima."⁴⁸

Eksterni izvori potencijalnih kandidata mogu obuhvatiti:⁴⁹

- celokupno tržište rada, odnosno kandidate koji nikada nisu bili povezani sa organizacijom, kada se za njihovu regrutaciju koriste formalni metodi regrutacije;
- uže tržišne segmente, odnosno kandidate koji su na neki način već bili povezani sa organizacijom, kada se za njihovu regrutaciju koriste neformalni metodi regrutacije.

⁴⁸ Mašić B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 260.

⁴⁹ Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 101.

Najpoznatije metode regrutovanja su:⁵⁰

- oglašavanje,
- preporuke zaposlenih,
- regrutovanje pomoću agencija za zapošljavanje,
- regrutovanje preko koledža i univerziteta,
- regrutovanje putem Interneta itd.

Npr. zdravstvena ustanova *St. Peter* u Njujorku, kao i mnoge druge ustanove tog tipa pati od nedostatka kvalifikovanih medicinskih sestara. Sestre angažovane preko spoljnih agencija, kako bi nadoknadile broj osoblja neophodan u pojedinim smenama, ne samo da su bile najskuplje plaćene, već nisu poznavale operacije i procedure. Da bi prevazišli ovaj problem, u ovoj ustanovi je uveden *online* sistem ponuda putem kojeg je bilo koja sestra mogla da da svoju ponudu za otvorenu smenu. Sestre moraju biti stalno zaposlene ili da im je odobreno da rade za bolnicu i daju ponudu za rad u smeni po određenoj nadoknadi po satu. Nadređeni imaju pravo da prihvate ili odbiju bilo koju ponudu, a odbijeni kandidati imaju pravo da daju novu ponudu po nižoj naknadi po satu.

Ustanova *St. Peter* je 2002. godine popunila 43.400 raspoloživih sati koristeći sistem ponuda, po prosečnoj nadoknadi od 37\$ na sat.⁵¹ Dve trećine sati su popunili postojeći zaposleni. Sestre angažovane od strane spoljnih agencija koštale bi kompaniju 54\$ na sat. Pored ove uštede, fluktuacija sestara smanjena je sa 11% na manje od 5% godišnje i istovremeno je poraslo zadovoljstvo i pacijenata i zaposlenih.⁵²

Prednosti eksternog regrutovanja kandidata su da se primanjem novih ljudi zadržava otvorenost i fleksibilnost, da nema upražnjavanja drugih radnih mesta kao posledice odlaska zaposlenih sa njih.

Eksterno regrutovanje kandidata ima i svoje nedostatke. Naime, korišćenje eksternih izvora obično se smatra skupljim putem, kako sa aspekta novca, tako i potrebnog vremena da se dobije odgovarajući kandidat. Takođe, korišćenje eksternih izvora nosi mnogo rizika zbog nepoznanica i neizvesnosti u pogledu kvalifikacija, sposobnosti i osobina ličnosti budućih radnika i zahteva veliku opreznost i temeljnu

⁵⁰ Mašić B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 261.

⁵¹ <http://www.sphcs.org/hotjobs> (od srede 31. oktobra 2012. god.)

⁵² Robinson K. (2003) *Online Bidding Fills Nursing Jobs*, *HR Magazine* December 44.

pripremu za donošenje odluke o prijemu. Kontinuirano zapošljavanje spolja smanjuje šanse postojećih zaposlenih za napredovanje.

U narednom delu rada biće reči o metodama eksternog regrutovanja, u koje se ubrajaju: oglašavanje, preporuke zaposlenih, regrutovanje preko koledža i univerziteta, agencije za zapošljavanje (državne agencije za zapošljavanje, konsultantske agencije, agencije za privremeno zapošljavanje, agencije za regrutaciju menadžera (*Headhunter Agency*)) i regrutovanje putem Interneta.

3.5.1. Oglašavanje

Oglašavanje je jedan od vrlo popularnih i najčešće korišćenih metoda privlačenja novih ljudi. "Osnovna svrha oglasa za zapošljavanje je kvalitetan odziv, odnosno prijavljivanje onih kandidata koji su bar minimalno kvalifikovani za određeni posao."⁵³

Ciljno tržište su svi oni koji tragaju za poslom, a cilj oglasa je da privuče upravo one kandidate koji se traže. Oglasi treba da na što brži i jeftiniji način obezbede visokokvalitetne kandidate. Smatra se da je oglas koji privuče suviše veliki broj kandidata loš, jer će poslodavac biti suočen sa dugim i skupim poslom izbora. Oglasi, po prirodi stvari, dosežu do daleko šire javnosti. Da bi dobili pomoć pri pravljenu i davanju oglasa odgovarajućem mediju, mnogi poslodavci sarađuju sa agencijama za oglašavanje regrutovanja (*recruitment advertising agency*).⁵⁴

Za oglašavanje se koriste različiti mediji, kao što su dnevne novine, televizija, radio, magazini, bilbordi, internet i veb sajтови. Izbor medija za oglašavanje zavisi od ciljnog tržišta. Oglašavanje upražnjenog radnog mesta u novinama, magazinima, biltenima i drugim medijima predstavlja relativno jeftin način regrutacije. Vodeći dnevni listovi u Srbiji, kao što su *Politika* ili *Blic*, ili npr. *Wall Street Journal* u SAD, imaju veći broj strana na kojima se kompanije mogu oglašavati.

Oglašavanje je idealno za brzo popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Ponekad, kompanije koriste najrazličitije načine za ovu vrstu oglašavanja. Npr. prilikom kampanje za zapošljavanje odgovarajućeg osoblja, koje u *McDonald's* kompaniji traje gotovo neprekidno, oni, s vremena na vreme, uz kupljeni obrok daju i

⁵³ Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 103.

⁵⁴ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, data status, Beograd, str. 176.

kupon na kome se oglašava potreba za novim ljudskim resursima. Na taj način, menadžeri u *McDonald's*-u u svakoj mušteriji vide potencijalnog zaposlenog.

Da bi oglas proizveo kvalitetan odziv, mora da sadrži dovoljno informacija o konkretnom poslu, kao što su opis posla, realan opis radnih uslova, potrebne kvalifikacije, fizičku lociranost radnog mesta i zaradu uključujući i pogodnosti. Svaki oglas bi trebalo da bude sastavljen od podataka na osnovu kojih bi se moglo utvrditi kakvi se kandidati traže.

Proces analize posla je glavni izvor informacija koji se daje u oglasu. Odluka da se kandidat prijavi, najčešće se donosi ili na osnovu karakteristika posla koji se nudi ili na osnovu traženih karakteristika potencijalnih kandidata. Napravljeni izbor će najčešće određivati broj prijava koje će prispeti u organizaciju.

3.5.2. Preporuke zaposlenih

Preporuke zaposlenih koriste mnogi poslodavci kao garanciju za dobre kandidate, jeftiniji izvor regrutovanja i bolje uklapanje kandidata u radnu sredinu. Nastaju tako što organizacija informiše sve zaposlene o upražnjenim radnim mestima i ohrabruje ih da predlože adekvatne kandidate, nekadašnje saradnike i sl. Npr. kompanija *Johnson&Johnson* se oslanja na svoj program referenci zaposlenih, za regrutaciju novih zaposlenih. Ova kompanija nudi do 1.500\$ za svakog regrutovanog od strane zaposlenih isplaćeno u celosti dve nedelje nakon početka rada novozaposlenog lica.⁵⁵

Obično su zaposleni koji preporuče stvarno kvalifikovanog kandidata i nagrađeni. Nagrade mogu biti vezane bilo za prijavljivanje kandidata, prihvatanje ponude zaposlenja ili njegov rad u definisanom vremenskom periodu. Mnoga istraživanja pokazuju da ovako regrutovani kandidati imaju najvišu stopu zadržavanja u organizaciji duže od jedne godine. Razlozi za to su verovatno u činjenici da im postojeći zaposleni daju balansiranu i realnu sliku organizacije, kao i da su postojeći zaposleni skloni da predlože kandidate koji su im slični po sposobnostima i interesovanjima.

3.5.3. Regrutovanje preko koledža i univerziteta

⁵⁵ Martinez M.N. (2001) *The Headhunter Within*, HR Magazine August 48-55.,

Regrutaciju kandidata preko fakulteta uglavnom koriste velike kompanije kojima su potrebni visokoobrazovani pripravnici. U mnogim obrazovnim ustanovama u svetu postoje centri za pomoć pri zapošljavanju studenata. Takođe, velike kompanije najčešće imaju otvoren proes regrutacije tokom cele godine, tražeći najkvalifikovanije kandidate.

Mnoga preduzeća neguju redovne kontakte sa obrazovnim ustanovama, odnosno fakultetima i školama. Preduzeća sve više nastoje da identifikuju i privuku kvalitetne studente. Radi se ne samo o studentima viših, nego i nižih godina, koji se onda nastoje povezivati s preduzećima i polako pripremati za zaposlenje. Organizacije šalju svoje ljude da prate studente i ocenjuju njihov kvalitet. Profesori, takođe, igraju veliku ulogu jer daju preporuke organizaciji. Istraživanja pokazuju da je više od polovine novozaposlenih fakultetski obrazovanih ljudi svake godine regrutovano na njihovim fakultetima.

U cilju privlačenja što talentovanijih studenata, mnoge kompanije štampaju i distribuiraju razne brošure i snimaju video filmove koje šalju fakultetima i školama, kako bi na što bolji način prikazali kompaniju i uslove rada u njoj.

U regrutaciji se koriste različita sredstva, od kojih su najčešća.⁵⁶

- snabdevanje studenata materijalima o kompaniji,
- davanje stipendija i nagrada,
- probno zapošljavanje studenata tokom letnjeg raspusta,
- gostovanje top menadžera kao predavača,
- organizovanje prezentacija kompanija i sl.

Manje organizacije najčešće vrše regrutaciju na lokalnom ili, eventualno, regionalnom nivou. Kandidati su obično dostupni iz ovih izvora jednom godišnje, ali se ova teškoća prevazilazi stipendiranjem, prijemom kandidata na praksu, kao i predugovorima. Međutim, kandidati koji se na ovaj način zapošljavaju nemaju potrebno radno iskustvo, a često dolazi i do njihovog brzog napuštanja kompanije. Razlozi za to mogu da potiču iz kompanije ili od strane kandidata.

Često se dešava da ljudi iz kompanije, koji vrše regrutovanje nisu dovoljno pripremljeni ili nemaju dovoljno iskustva u toj oblasti. S druge strane, dolazi do sukoba interesa kompanije i kandidata. Ili kompanija previše očekuje od kandidata ili

⁵⁶ Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 109.

kandidat od kompanije. Da bi se izbegli navedeni problemi potrebno je precizno napraviti plan i program regrutovanja kandidata sa fakulteta i odabrati stručne i obrazovane ljude koji se šalju da izaberu i intervjuišu potencijalne kandidate.

3.5.4. Agencije za zapošljavanje

Agencije za zapošljavanje su od izuzetnog značaja za organizaciju, jer od njihove uspešnosti zavisi kakvi će se radnici zaposliti. Agencije za zapošljavanje predstavljaju standardni metod formalnog regrutovanja kandidata. Uloga ovih agencija je da povežu ponudu i tražnju na tržištu rada. Njihov primaran cilj jeste da licima, koja traže zaposlenje nađu odgovarajući posao.

Agencije za zapošljavanje predstavljaju standardni metod formalne regrutacije kandidata. "Njihova uloga je da povežu ponudu i tražnju na tržištu rada."⁵⁷

Njihov osnovni cilj je da osobama koja traže zaposlenje nađu odgovarajući posao. Često ih angažuju i kompanije u potrazi za odgovarajućim kandidatima za upražnjena radna mesta. Agencija za zapošljavanje može da obavlja poslove:⁵⁸

- obaveštavanja o mogućnostima i uslovima za zapošljavanje;
- posredovanja u zapošljavanju;
- profesionalne orijentacije i savetovanja o izboru zanimanja;
- organizovanja dodatnog obrazovanja i obuke, u skladu sa zakonom;
- sprovođenja programa i mera aktivne politike zapošljavanja;
- posredovanja za zapošljavanje u inostranstvu.

Navedeno je u skladu sa hipotezom rada H1 po kojoj je uspešno regrutovanje moguće i van okvira same organizacije, uz pomoć angažovanja agencija za zapošljavanje.

Agencije za zapošljavanje mogu izvršiti nalaženje i predocenjivanje kandidata za poslodavca. Pošto je nalaženje i procenjivanje kandidata često najdugotrajnije, skupo, i zahteva mnogo rada od strane menadžera, mnoge organizacije žele da angažuju agencije za zapošljavanje. Pored toga, rizik od neslaganja sa zakonima i vršenja procene, pod uticajem postojećih zaposlenih, je minimizirano, jer su agencije za zapošljavanje često sposobne da daju objektivniji pristup celom procesu. Značaj

⁵⁷ Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 105.

⁵⁸ Mihajlović P. (2004) *Agencije za zapošljavanje: novi nosioci poslova*, u: *Pravo i privreda*, God. XLI, br. 5-8, Beograd, str. 771.

agencija za zapošljavanje je veliki. Da bi agencije dobro uradile svoj deo posla, moraju tačno da znaju opise poslova i potrebne kvalifikacije i sposobnosti potencijalnih kandidata. Lica koja tragaju za zaposlenjem se obično sami javljaju ovakvim agencijama, koje ih testiraju i upućuju na adrese kompanija kojima su takvi kandidati potrebni.

Zakonom o zapošljavanju i osiguranju za slučaj nezaposlenosti⁵⁹, koji je u Srbiji stupio na snagu 23. jula 2003. godine, pored Nacionalne službe za zapošljavanje, za određene poslove zapošljavanja, uvode se novi nosioci poslova zapošljavanja, odnosno agencije za zapošljavanje, koje mogu osnivati fizička i pravna lica, u skladu sa navedenim zakonom. Time se, privatne agencije za zapošljavanje prvi put uvode u domaći pravni sistem, u funkciji veće mobilnosti na tržištu rada.

Zakon propisuje uslove u pogledu stručne osposobljenosti zaposlenih u agenciji za zapošljavanje. Pod stručno osposobljenim licem za rad u agenciji za zapošljavanje smatra se zaposleni koji ima najmanje srednji stepen stručne spreme i položen ispit za rad u zapošljavanju. Pored toga, stepen stručne spreme i vrsta zanimanja zaposlenih u agenciji za zapošljavanje, zavisi i od toga za koje poslove zapošljavanja se agenciji izdaje dozvola za rad, budući da određene poslove u zapošljavanju (npr. dodatno obrazovanje i obuku, profesionalnu orijentaciju i dr.), mogu da obavljaju samo lica sa sedmim stepenom stručne spreme određene vrste zanimanja.

U savremenim uslovima, uglavnom se pravi razlika između četiri tipa agencija za zapošljavanje:⁶⁰

- (1) državne agencije za zapošljavanje,
- (2) konsultantske agencije,
- (3) agencije za privremeno zapošljavanje i
- (4) agencije za regrutaciju menadžera (*hedhanteri*).

3.5.4.1. Državne agencije za zapošljavanje

Državne agencije za zapošljavanje nude kompanijama usluge regrutacije bez naplaćivanja bilo kakve provizije. Pored toga što oglašavaju slobodna radna mesta, ove agencije često obezbeđuju i obuku za one koji su duže vreme bez zaposlenja.

⁵⁹ Službeni glasnik RS, br. 71/2003, čl. 2. tač. 1. do 6

⁶⁰ Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 106.

Organizacija koja može pomoći poslodavcu prilikom eksterne regrutacije u Srbiji jeste Nacionalna služba za zapošljavanje. Svi građani koji podnesu zahtev za nadoknadu usled nezaposlenosti moraju biti registrovani u Nacionalnoj službi za zapošljavanje i u obavezi su da aktivno traže posao. Pored toga, mnoge zemlje nude stimulativne metode zapošljavanja mladih bez iskustva, u cilju smanjenja stepena nezaposlenosti. Takođe, ove agencije pružaju poslodavcima informacije o kandidatima, kao i kvalitetne dodatne usluge pozivanja kandidata, testiranja, stručne obuke i prekvalifikacije, finansijske participacije kod zapošljavanja određenih kategorija (pripravnici, invalidi). Među njima je i Srbija, koja daje poreske olakšice za poslodavce ukoliko zaposle za stalno pripravnike ili lica mlađa od 30 godina koja su duže od 3 meseca prijavljena u Nacionalnoj službi za zapošljavanje, ili lica starija od 45, odnosno 50 godina, kao i osobe sa invaliditetom.⁶¹

Osnovna funkcija ovih agencija je blisko povezana sa beneficijama nezaposlenih jer je u nekim državama pravilo da se beneficije daju samo onim nezaposlenim koji su registrovani u državnom zavodu za zapošljavanje. U skladu s tim, većina javnih agencija, trudi se da privuče i stavi na listu pojedince koji su na najnižem stepenu obrazovanja ili nemaju nikakve kvalifikacije.

Mnogi poslodavci izbegavaju da oglašavaju slobodna radna mesta preko državnih agencija, "jer su klijenti državnih agencija obično nekvalifikovani i dugo nezaposleni ljudi, što ih čini neodgovarajućim izborom za većinu poslova."⁶² Drugi razlog sadržan je u lošim iskustvima koje su kompanije imale u saradnji sa ovim agencijama. Naime, smatra se da kandidati, koje pošalju državne agencije prihvataju ponuđen posao jer su prisiljeni od strane agencije, a ne zato što im se posao dopada ili smatraju da mogu dobro da ga obavljaju, pa je stopa gibanja kod ovih kandidata izuzetno visoka, a često se veruje da ovi kandidati imaju nizak moral i lojalnost, kao i produktivnost. Na osnovu navedenog dokazuje se hipoteza ovog rada H2 regrutovanje preko državnih agencija za zapošljavanje i pored mnogih koristi koje nudi za organizaciju, još uvek se ne koristi u praksi u dovoljnoj meri.

⁶¹ http://siteresources.worldbank.org/INTSERBIA/Resources/LMA_Serbian.pdf, str. xiii (od 01. novembra 2012. god.)

⁶² Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 106.

3.5.4.2. Konsultantske agencije

Konsultantske agencije su privatne kompanije koje za svakog uspešno izabranog kandidata naplaćuju proviziju od klijenata. Privatne agencije za zapošljavanje označavaju "svako lice fizičko ili pravno koje je nezavisno od javne vlasti, a koje pruža jednu ili više usluga prema tome kako to odgovara tržištu rada."⁶³

Kompanije se odlučuju da angažuju konsultantske agencije u sledećim situacijama:⁶⁴

- ako kompanija nema sopstveni sektor za ljudske resurse,
- ako je potrebno da se upražnjena mesta brzo popune,
- ako je u prethodnom periodu kompanija imala poteškoće u regrutaciji dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata na određenom segmentu tržišta rada,
- ako ulazi u nov biznis koji još nedovoljno poznaje i
- ako su ciljno tržište ljudi koji već negde rade, pa im je lakše pristupiti preko agencije.

Konsultantske agencije registruju nezaposlene kandidate, kao i one kandidate koji žele da promene posao. Ovakve agencije su prisutne u mnogim zemljama tržišne privrede, a ima ih u Srbiji. Poslodavac informiše agenciju o radnom mestu i zahtevima posla, a agencija obavlja selekciju i upućuje odgovarajuće kandidate. U slučaju da preduzeće angažuje kandidata, poslodavac plaća nadoknadu agenciji.

Korišćenje usluga ovih agencija ne mora da znači da će preduzeće obezbediti sebi najkvalitetnije i najpotrebnije kandidate. Dešava se da neke agencije, da bi što pre dobile svoju proviziju, ne proučavaju na kvalitetan način kandidata za koga traže posao, kao ni radno mesto koje nude, tako da zbog toga trpi i zaposleni i poslodavac. Stoga preduzeće mora da proveriti agencije i da izabere onu koja se dokazala uspešnom u tom poslu, ali istovremeno je potrebno da preduzeće dostavi agenciji na raspolaganje određene informacije kako bi ona znala kakve kandidate preduzeće treba.

⁶³ Šunderić B. (2001) *Pravo međunarodne organizacije rada*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 267.

⁶⁴ Bogičević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 107.

3.5.4.3. Agencije za privremeno zapošljavanje

Jačanje konkurencije na svetskom tržištu dovelo je do toga da kompanije sve više zapošljavaju radnike privremeno, odnosno na određeno vreme (*contingent workers, part-time workers, just-in-time workers*). Stoga i ne iznenađuje pojava mnogih agencija, koje pružaju usluge regrutacije zaposlenih za privremene poslove, s tim da privremeno angažovani radnici nisu samo radnici sa manjim kvalifikacijama, tehnički i kancelarijski radnici, već, sve više i visokoobrazovani zaposleni.

Do sve veće popularnosti ove vrste radnog angažovanja dovele su njegove prednosti:⁶⁵

- zamena za odsutne ili radnike na bolovanju;
- za potrebe sezonskih ili poslova koji se pojavljuju u određenom periodu u godini;
- obaveza poslodavca da plaća angažovane radnike samo dok rade, bez posebnih beneficija;
- mogućnost brzog reagovanja poslodavca na zahteve tražnje u smislu povećanja ili smanjenja broja radnika.

Privremeno zapošljavanje karakteristično je za periode pojačane aktivnosti ili u situacijama kada u kratkom roku treba završiti velike poslove. Ovaj vid nalaženja zaposlenih je uglavnom karakterističan za fizičke radnike, vozače, promotere, sekretarice, operatere i slično. U nekim zemljama, kao što je, na primer, Holandija, ovo je uobičajen vid zapošljavanja.

Osnovni nedostatak ovog metoda za poslodavca su visoki troškovi. Cena sata zaposlenih na privremenim poslovima, angažovanih preko agencija, duplo je viša u odnosu na cenu sata regularno zaposlenih. Pored toga, agencije obično od poslodavaca naplaćuju i dodatnu proviziju ukoliko njihovim kandidatima ponude stalan posao.

⁶⁵ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 103.

3.5.4.4. Agencije za regrutaciju menadžera (*Headhunter Agency*)

Headhunter Agency ("Lovci na glave") su "specijalizovane agencije za zapošljavanje koje poslodavac angažuje za pronalazak vrhunskih stručnjaka, za koje se najčešće planira mesto u top menadžmentu zainteresovane firme."⁶⁶

Headhunting (lov na talente, ljudske resurse) je metoda koja se u svetu koristi 40-ak godina. Pojavila se kao nužnost drugačijeg pristupa kvalitetnim ljudskim resursima. Ova metoda se koristi prilikom pronalaženja kandidata za srednja i visoka menadžerska mesta ili za specijalizovana radna mesta, odnosno ona koja nisu menadžerska, ali za koja na tržištu postoji ograničeni broj stručnjaka sa specifičnim znanjima.

Specifični kandidati, koji se teže nalaze na tržištu rada, a koji su potrebni na određenim radnim mestima, traže se uz pomoć tzv. "lovaca na glave" (*headhunters*). Posao ovih agencija je nalaženje odgovarajućih kandidata, a ne garantovanje njihovih budućih rezultata, pa pokušavaju da u što kraćem roku "prodaju" svoje kandidate kompanijama. Ove agencije se posebno angažuju u slučajevima kada velike multinacionalne kompanije stupaju na novo i za njih nepoznato tržište, a potreban im je vrhunski, kvalifikovan i stručan kadar.

Agencije ovog tipa su, u stvari, specijalizovane privatne agencije za zapošljavanje. One su specijalizovane za pronalaženje odgovarajućeg kadra za srednji i vrhunski menadžment kao i neke druge specifične poslove. Agencije za zapošljavanje srednjih i top menadžera, najčešće vrše pregovaranje i preliminarni odabir kandidata. Oni traže sposobne ljude koji imaju sposobnosti da urade posao, koji će se lako prilagoditi organizaciji, i, ono što je najvažnije, koji će hteti da se stave u koštac sa novim rizicima i šansama. Može se desiti da takvi ljudi rade u nekim drugim organizacijama koje im ne daju šansu da iskažu svoje sposobnosti ili u njihovim organizacijama nisu ni cenjeni takvi ljudi. Ove agencije imaju mrežu kontakta sa kandidatima koji već rade na menadžerskim pozicijama, a koji ne traže aktivno novi posao. Ovi kontakti garantuju diskreciju.

⁶⁶ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 103.

"Za kvalitetno obavljen posao, ovakve agencije bi trebalo da od zainteresovane firme dobiju precizne i detaljne podatke o tome kakav profil potencijalni kandidat treba da ima za obavljanje određenog posla."⁶⁷

Ove agencije naplaćuju provizije za svoje usluge. "Naknada za usluge ovakvih agencija je veoma visoka i na svetskom nivou iznosi 25-30% godišnjih primanja radnog mesta za koje se nalaze kandidati, plus troškovi."⁶⁸

I pored visokih provizija, ističe se da većina Fortunovih 1.000 uspešnih kompanija koristi usluge ovih agencija u potrazi za kvalitetnim menadžerima. Situacija u Srbiji je takva da će ove agencije imati dosta posla kada se domaće kompanije konačno odluče da povedu računa o ogromnim propuštenim šansama i učinjenim troškovima koje sobom nose nedovoljno stručni i pogrešno odabrani ljudi.

Headhunter agencije su od izuzetnog značaja za organizaciju, jer od njihove uspešnosti zavisi kakvi će radnici da se zaposle. Da bi organizacija ostvarila postavljene ciljeve, koji su u vezi sa procesom regrutovanja potrebno je da analizira svoje ciljane grupe na tržištu rada, kako bi saznala koji joj izvor najviše odgovara, a istovremeno da svoju ponudu za zaposlenje prezentuje na najbolji mogući način, kako bi privukla odgovarajući broj kandidata.

Organizacija regrutovanjem ne rešava samo problem trenutne potrebe za određenim profesionalnim profilom, nego se i pozicionira na tržištu rada, što može da ima dugoročne pozitivne ili negativne efekte. *Headhunter* agencije igraju veliku ulogu u postizanju uspeha organizacije, što je u skladu sa hipotezom rada H3 po kojoj angažovanje *headhunter* agencija dovodi do povećanja efikasnosti procesa regrutovanja i poboljšanja rezultata procesa selekcije, pa i samog poslovanja preduzeća.

3.5.5. Regrutovanje putem Interneta

Internet je danas sve popularnije i moćno sredstvo posredovanja savremene tehnologije, koje je našlo svoju primenu i u procesu zapošljavanja. Korišćenje interneta pruža velike mogućnosti kako onima koji traže posao, tako i onima koji ga nude. Regrutacija putem interneta je jedna od najbrže rastućih metoda regrutacije.

⁶⁷ Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J. (2008) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 252.

⁶⁸ Bahtijarević Šiber F. (1999) *Menadžment ljudskih resursa*, Golden Marketing, Zagreb, str.312.

Istraživanje sprovedeno 1998. godine je pokazalo da je preko 70% menadžera ljudskih potencijala već koristilo internet za regrutaciju.⁶⁹

Regrutovanje putem Interneta može da se obavi na dva različita načina:⁷⁰

- putem *web* sajta samog poslodavca, gde se oglasi za radna mesta nalaze zajedno sa informacijama o proizvodima i uslugama organizacije, i
- posredstvom velikog broja *cyber* agencija, koje objedinjuju tradicionalnu ulogu novina i agenata za zapošljavanje.

Neka preduzeća praktikuju stalne kontakte i otvoren oglas za kandidate o kojima prave bazu podataka i pozivaju ih kada se za to ukaže potreba. Baza podataka sadrži informacije o kandidatima koji traže posao, o kandidatima koji žele da promene posao, o studentima, kao i podatke o onima koji su tek diplomirali. Prijave se primaju i na inicijativu kandidata koji dolaze lično, javljaju se telefonom ili pišu pismo i šalju radnu biografiju. Ovaj način regrutovanja kandidata je relativno jeftin, ali nosi rizike da se kandidati u međuvremenu predomisle ili zaposle kod drugog poslodavca. Negativna strana je i dovođenje u pitanje kvaliteta potencijalnih kandidata, s obzirom na činjenicu da jednostavnost prijave na ovakvu vrstu oglasa omogućava da to učine i oni koji nemaju potrebne kvalifikacije za slobodno radno mesto ili čak nisu ni zainteresovani za zaposlenje. Npr. jedna od najvećih računovodstvenih firmi *Price Waterhouse Coopers*, uvela je veb-sajt namenjen zapošljavanju veoma određene grupe ljudi – kandidata sa koledža ispod 22 godine starosti. Interaktivni sajt sa fleš animacijama obuhvata video mladih ljudi koji su upravo diplomirali i njihovih kolega koji razgovaraju o svom poslu i dele savete o karijeri i savete na teme kao što su "Nađite kul posao" i "Uspostavite ravnotežu između posla i privatnog života".⁷¹

Regrutovanje putem interneta može biti ekstremno efektivna u privlačenju mladih kandidata, zbog svoje niske cene, brzine i mogućnosti obraćanja ciljnim kandidatima sa tehničkim veštinama. Takođe, 67% onih koji su zaduženi za regrutaciju smatra da je internet glavno sredstvo za privlačenje novih zaposlenih.⁷²

⁶⁹ Leonard B. (2000) *Online and overwhelmed*, HR Magazine, August, str. 37-39.

⁷⁰ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, data status, Beograd, str. 180.

⁷¹ Robbins S. P., Coulter M. (2005) *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 287.

⁷² Leonard B. (2000) *Job Hunting Professionals Rank Networking over Internet*, HR MagazineMau, str. 25-26.

IV DEO POSLOVNI INFORMACIONI SISTEMI I ZNAČAJ REINŽINJERINGA ZA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Jedna od pretpostavki uspešnosti menadžmenta odnosi se na blagovremeno raspolaganje kvalitetnim podacima, odnosno informacijama o pojavama i procesima u organizaciji i njenom okruženju. To je ostvarljivo "samo ako informacioni (pod)sistem organizacije, kao svojevrsni "servis" menadžmenta, ima performanse koje to omogućavaju."⁷³

Informacioni sistemi predstavljaju svojevrsan "servis" menadžmenta. Sastoje se od brojnih i raznovrsnih komponenata. Sve te komponente, međusobno povezane u jedinstvenu, ciljno usmerenu celinu, čine informacioni sistem. To podrazumeva da organizaciona konstitucija, funkcionisanje i rezultati informacionog sistema moraju da budu u funkciji stvaranja pretpostavki koje omogućavaju vršenje svih menadžerskih funkcija.

Upravljački informacioni sistemi (*Management Information Systems* - MIS) su sistemi koji se bave prikupljanjem, obradom i distribucijom podataka, odnosno informacija menadžerima u cilju stvaranja pretpostavki za donošenje njihovih odluka. Značajna karakteristika upravljačkih informacionih sistema je da oni olakšavaju rešavanje problema u obavljanju poslova planiranja i kontrolisanja.

Informacioni sistemi imaju veliki značaj za menadžment ljudskih resursa, jer je raspolaganje kvalitetnim, korisnim informacijama jedna od najznačajnijih pretpostavki menadžera u obavljanju poslovnih aktivnosti. Informacije imaju posebno mesto i ulogu u ostvarivanju procesa regrutovanja i socijalizacije.

Upravljanje ljudskim resursima u konceptu reinženjeringa dobija sasvim nove dimenzije jer podleže potpunom redizajniranju, od pristupa i filozofije, do sistema i metoda. Osnovni cilj ovih promena je bolje korišćenje ljudskih potencijala u funkciji organizacionih ciljeva, uz istovremeno radno zadovoljstvo zaposlenih. Stvaranje novog vrednosnog sistema u organizaciji predstavlja prioritetan i važan zadatak u pripremi organizacije za reinženjering.

⁷³ Lončarević R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 357.

4. ERP sistemi: Ljudski resursi

Poslovni procesi koji podržavaju upravljanje ljudskim resursima (*Human Resources - HR*) mogu se kategorizovati u operativne i procese odlučivanja.⁷⁴

Procesi na operativnom nivou podrazumevaju kreiranje i održavanje informacija o zaposlenima, njihovim pozicijama i aplikacijama za posao, kao i administriranje plata, menadžment performansi, razne potvrde i izveštaje.

Navedene informacije su značajne, budući da na osnovu njih menadžeri donose odluke na koji način efektivno da rasporede ljudske resurse.

Upravljanje ljudskim resursima unutar jednog ERP sistema povezuje HR aplikacije sa finansijskim sistemima. Neke od komponenti HR modula su: HR Menadžment, Plate, Menadžment rada i vremena, Web izveštavanje o ličnim i poslovnim podacima i sl.⁷⁵

Tabela 2. HR procesi podržanih ERP sistemima

Podsistem	Opis
Informacije o zaposlenima	Održava lične informacije kao što su prethodni poslovi, plata i sl.
Veštine	Održava informacije o specifičnim veštinama, radnom iskustvu i sl.
Pozicija	Definiše svaku poziciju u organizaciji, obezbeđuje opštu kategoriju poslova, opise i specifikacije.
Izbor aplikacija	Održava informacije o regrutovanju, proceni i izboru kandidata.
Naknade	Na primer, povećanja plate, istorija plata, procena rezultata posla i dr.
Menadžment performansi	Održava podatke o performansama i produktivnosti zaposlenih.
Sistemi za trening	Prati informacije o kursovima,

⁷⁴ Njeguš A. (2008) *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 345.

⁷⁵ Njeguš A. (2008) *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 346.

i razvoj	instruktorima, polaznicima, registracijama i sl.
Vladini izveštaji	Obuhvata članove o diskriminaciji, o jednakim pravima, bezbednosti na poslu i zdravlju i sl.
Plate	Generiše plate i razne iskaze.

Izvor: Njeguš A. (2008) *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 346.

4.1. Informacioni sistemi i regrutovanje

Informacije imaju veoma velik značaj za efektivan i efikasan menadžment, jer je raspolaganje kvalitetnim, korisnim informacijama jedna od najznačajnijih pretpostavki uspešnog rada menadžera u obavljanju poslovnih aktivnosti. Informacije imaju posebno mesto i ulogu u ostvarivanju funkcija menadžmenta: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja.

Budući da informacije po svojoj prirodi predstavljaju (sa)znanje o pojavama, odnosno problemima koje treba rešavati, potrebno je ukazati i na znanje, kao najznačajniji resurs svake organizacije. Podrazumeva se da efektivno i efikasno upravljanje znanjem predstavlja značajan faktor efektivnog i efikasnog poslovanja organizacije.

Napredak u tehnologiji ima ogroman uticaj na poslovnu praksu u mnogim sektorima preduzeća. Stoga ne čudi povećano interesovanje za korišćenje informacionih tehnologija u oblasti ljudskih resursa, kao što je regrutacija. Na primer, kompanija *Nike* koristi kompjuterizovani sistem interaktivnog glasovnog prepoznavanja (*Interactive Voice Response* - IVR), radi procene kandidata putem telefona, nakon čega slede intervjui sa odabranim kandidatima, posredstvom kompjutera i konačno intervjui licem u lice.

Druge organizacije koriste razne tehnologije za skeniranje i selekciju, kao što su IVR i kompjuterski prilagođeno testiranje. "Komerijalna primena, dizajnirana u cilju ocenjivanja prijava za posao prema ključnim rečima je takođe široko dostupna organizacijama."⁷⁶

⁷⁶ Chapman D. and Webster J. (2003) *The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Process for Job Candidates*, International Journal of Selection and Assessment Vol. 11, No. 2/3., str. 113-120.

4.2. Reinženjering

Reinženjering je nastao kao odgovor na velike tehnološke promene. Ima za cilj efektivnost poslovnih procesa u novim uslovima privređivanja. Da bi se sproveo reinženjering, mora da postoji spremnost za promene od strane rukovodstva i svih zaposlenih u organizaciji. Primarno je stvoriti odgovarajuću klimu pre sprovođenja reinženjeringa radi savladavanja otpora prema promenama.

"Reinženjering zahteva koncept upravljanja ljudskim resursima koji omogućava optimalno korišćenje ljudskih potencijala u organizaciji."⁷⁷

"Radeći na reinženjeringu, zaposleni u poslovnim procesima moraju naći odgovore na ključna pitanja."⁷⁸

- Zašto mi radimo to što radimo?
- Zašto mi radimo to što radimo na ovaj način?
- Reinženjering ne daje nove zadatke, on preuzima postojeće ali traži poboljšanje.
- Osnovni zadatak je da odredimo šta radimo, a potom kakoda to uradimo, što efikasnije. Pri tome treba ignorisati ono što jeste, a koncentrisati se na ono što treba da bude."

Reinženjeringom se dobija organizacija znanja. Znanje je potencijal za novo vreme. Reinženjering kao nova paradigma organizacije, koja se menja, predstavlja stalno učenje i menjanje svakog pojedinca. Za upravljanje ljudskim resursima to znači fokusiranje na razvoj potencijala. Stalno učenje je uslov profesionalnog opstanka pojedinca, svakog ko želi da drži korak sa vremenom. Učenje znači i stalno menjanje sebe.

Reinženjering znači i složene poslove za pametne ljude i zahteva eliminisanje većine rutinskih poslova. Reinženjering menja i pogled na napredovanje u karijeri. Napredovanje znači sticanje dodatnih ličnih sposobnosti i znanja.

Aktivnosti i zadaci menadžmenta ljudskih resursa u okviru sprovođenja reinženjeringa imaju poseban značaj, kako u fazi pripreme, tako i u fazi redizajniranja ukupnih poslovnih procesa i pripreme zaposlenih za novi način rada i nove odnose u organizaciji.

⁷⁷ Pržulj Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za mala i srednja preduzeća, Beograd, str. 343.

⁷⁸ Heleta M. (2008) *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, II Deo, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.

V DEO SAVREMENI PRISTUPI ORGANIZACIONOJ SOCIJALIZACIJI

Socijalizacija je aktivnost u okviru menadžmenta ljudskih resursa. Pod socijalizacijom se podrazumeva proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava i adaptira uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije.⁷⁹

Savremeni pristup organizacionoj socijalizaciji zahteva obraćanje posebne pažnje na pitanja značajna za novozaposlene i njihov odnos prema radu i organizacionim ciljevima. Međutim, u mnogim organizacijama o tome se ne vodi dovoljno računa, jer se proces socijalizacije sprovodi nasumice.

Svaka organizacija ima svoje standarde vezane uz to šta je adekvatna i dobra radna uspešnost, poželjne socijalne interakcije na poslu, odnos prema menadžeru, stavove prema radu, kolegama, klijentima, odevanje, izgled i ostalo. Novi članovi moraju da nauče i da prihvate te standarde, načine ponašanja, vrednosti i stavove na kojima se temelje kako bi postali uspešni i prihvaćeni članovi.⁸⁰

Socijalizacija se smatra najboljim načinom usmeravanja organizacionog ponašanja, stoga jer sama po sebi daje objašnjenje zašto se zaposleni ponašaju na određeni način u organizaciji. Konkretnije, to je proces kojim se utiče na individualno ponašanje, vrednosti, stavove i motive kako bi se pojedinci prilagodili i uskladili s onim ponašanjima koja se smatraju poželjnima u određenoj socijalnoj ili organizacionoj situaciji.

Reč je o procesu prilagođavanja na određenu sredinu, njenu kulturu i norme u kojem novi članovi postepeno uče ono što se od njih očekuje, odnosno ono što je poželjno i primereno u određenoj sredini.⁸¹

Stoga, organizaciona socijalizacija ima važno mesto u pripremanju ljudi za neposredan rad u organizaciji. Ukoliko menadžment ljudskih resursa razume značaj socijalizacije, biće u mogućnosti da pravovremeno razvije odgovarajuće programe koji će omogućiti zaposlenima da se prilagode organizaciji.

⁷⁹ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 138.

⁸⁰ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 443.

⁸¹ Izvor: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-socialization.html>, od srede 17. aprila 2013. god.)

5. Pojam organizacione socijalizacije

Organizaciona socijalizacija obuhvata različite načine podučavanja pojedinaca o uobičajenom, poželjnom ponašanju unutar radnog okruženja. Procesom ulaska u organizaciju ili novu radnu grupu novozaposleni su izloženi novim vrednostima kroz modele ponašanja sa kojima su u interakciji, kroz treninge koje imaju i kroz ponašanje koje se nagrađuje ili kažnjava. Brzina i lakoća kojima zaposleni stiču znanje o stvarima u organizacijama, u kojima odnedavno rade, važne su kako sa stanovišta pojedinca, tako i sa stanovišta organizacija. Danas, većina organizacija uvodi specijalne programe ili procedure koje treba da pomognu novozaposlenima da se uklope u organizaciju i prilagode svojim poslovima.

Proces tokom kojeg se pojedinci transformišu "od autsajdera do angažovanih i efikasnih članova organizacije" naziva se organizaciona socijalizacija.⁸²

Mnogi autori smatraju da je socijalizacija najbolji i najuspešniji način usmeravanja i oblikovanja organizacionog ponašanja.⁸³ To je velika šansa za usmeravanje ponašanja u određenom pravcu. Strategija socijalizacije predstavlja primarno sredstvo kojim organizacija prenosi, odnosno komunicira organizacionu kulturu i vrednosti novim članovima organizacije. Socijalizacija se stoga posmatra i kao jedan od ključnih faktora u usvajanju organizacione kulture.

Organizaciona socijalizacija podrazumeva proces putem koga novozaposlena osoba uči o prilagođavanju u organizaciji i putem koga se poistovećuje sa organizacijom. Taj proces determinisan je karakteristikama posla, definisanjem radnih uloga, taktikama organizacione socijalizacije, prethodnim iskustvom novozaposlenog, kao i njegovom socijalnom uključenosti.⁸⁴

Organizaciona socijalizacija predstavlja proces u kojem pojedinac postaje član grupe, odnosno organizacije, zatim učenje posla i konačno obučavanje kako da komunicira i radi s ostalim članovima da bi se obavili zadaci. Drugim rečima, socijalizacija podrazumeva neprekidan proces, koji zahteva vreme i čiji je cilj da se

⁸² Grinberg DŽ., Baron R. A. (1998) *Ponašanje u organizacijama*, Preduzeće za železničko-novinsku delatnost d.o.o. Beograd, str. 192.

⁸³ Izvor: <http://www.oup.com/us/catalog/general/subject/Psychology/IndustrialOrganizationalPsychology/?view=usa&ci=9780199763672>, od utorka 16. aprila 2013. god.

⁸⁴ Ratković-Njegovan B., Vukadinović M. (2011) *Sadržaj i efekti organizacione socijalizacije u poslovnim integracijama*, u: Škola biznisa, broj 3, Beograd, str. 103. (dostupno na: http://www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/sb_files/radovi_7/7.9.pdf, od subote 02. februara 2013. god.)

svim zaposlenima "usade" stavovi, standardi, vrednosti i obrasci ponašanja, koje konkretna organizacija očekuje. Dakle, socijalizacija ima za cilj određeni stepen društvene jednoobraznosti, koja je neophodna da bi organizacija efikasnije poslovala.

Organizaciona socijalizacija predstavlja prvi oblik stvaranja organizacionog znanja.⁸⁵ Podrazumeva učenje o organizaciji i za organizaciju u koju je novi radnik ušao, o vrednostima, ciljevima i normama organizacije, kao i o karakteristikama radne grupe.

Organizaciona socijalizacija je proces koji započinje zasnivanjem radnog odnosa. Smatra se početkom karijere, koji podrazumeva veoma važan period u životu svakog čoveka. Međutim, obzirom da većina ljudi u toku karijere menja organizaciju (nekad i više puta), ili menja položaj u organizaciji u kojoj već radi, ili se vrše organizacione promene unutar organizacije može da se kaže da se karijera sastoji od čitavog niza slučajeva socijalizacije. Stoga je za rukovodioce važno da socijalizaciju zaposlenih shvate kao jedan od ključnih zadataka poslovodno-rukovodećeg kadra. U stvari, veliku odgovornost, u tom smislu, snose rukovodioci, odnosno lideri u organizaciji, i to posebno kada je reč o socijalizaciji novozaposlenih (pripravnika), koja obuhvata prihvatanje novih normi, vrednosti i oblika ponašanja koji su već zajednički prihvaćeni od ostalih članova organizacije.

Cilj socijalizacije jeste da se svaki pojedinac osposobi za integraciju u kolektiv u kome radi. Integracija podrazumeva prihvatanje dominantnog sistema kulturnih vrednosti i ovladavanje kulturom organizacije. Zato novozaposleni počinju da menjaju svoje stavove i uobičajeni način ponašanja kako bi se prilagodili potrebama i zahtevima nove sredine. Već prvih dana rada organizuje se njihova obuka i pripremanje za budući rad.

Ako uslovi rada i organizaciona stvarnost u celini nisu onakvi kakvima su ih novozaposleni zamišljali, mnogi od njih se već tada odlučuju za odlazak i raskid radnog odnosa. Razočaranja obično nastaju zbog nezadovoljstva uslovima rada, nepovoljne klime za rad, nemogućnosti ispunjenja određenih očekivanja i slično.

⁸⁵ Aguilera, R. V., *Institutions and Organizational Socialization: Integrating Employees in Cross-Border Mergers and Acquisitions, Working paper series*; (dostupno na: http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0112.pdf, od utorka 05. Februara 2013. god.)

5.1. Osnovne karakteristike organizacione socijalizacije

Proces socijalizacije predstavlja prirodni nastavak procesa regrutovanja, selekcije i izbora kandidata, i takođe predstavlja preduslov za obuku novozaposlenog, kao i osnov za njegov dalji razvoj i napredovanje.

Područja odnosno domeni organizacione socijalizacije uključuju:⁸⁶

- (1) uspešno izvođenje – učenje o izvršavanju radnih zadataka koji su sastavni deo posla;
- (2) ljudski potencijali – uspostavljanje uspešnih i zadovoljavajućih radnih odnosa s ostalim članovima organizacije;
- (3) politika – učenje o odnosima moći i politike unutar organizacije;
- (4) jezik – učenje profesionalnih i tehničkih izraza i žargona karakterističnih za neku organizaciju;
- (5) organizacioni ciljevi i vrednosti – učenje o specifičnim ciljevima i vrednostima organizacije,
- (6) istorija – učenje o organizacionoj tradiciji, običajima i mitovima kao i ritualima koji pomažu razumevanju koji su tipovi ponašanja prihvatljivi u pojedinim situacijama.

Na osnovu navedenog može da se kaže da je proces socijalizacije veoma složen i dinamičan proces.

Feldman navodi da se organizaciona socijalizacija javlja kroz:⁸⁷

- (1) socijalizaciju kao prihvatanje seta prihvatljivih modela ponašanja;
- (2) socijalizaciju kao razvoj radnih veština i sposobnosti, i
- (3) socijalizaciju kao prilagođavanje normama i vrednostima radne grupe.

Očigledno da proces socijalizacije zahteva izvesno vreme. S razlogom se može reći da on, u izvesnom smislu, otpočinje još u fazi selekcije, jer se u njoj kandidati upoznaju s mnogim pojedinostima vezanim za organizaciju i njeno poslovanje, uslove rada, sadržaje organizacione kulture, razvojne planove i slično. Ipak, najznačajniji

⁸⁶ Aleksić A., Rudman M. (2010) *Organizacijska socijalizacija - ključne perspektive i pristupi*, u: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., str. 243.

⁸⁷ Feldman D. (1981) *The Multiple Socialization Of Organization Members*, *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2, str. 309.

efekti socijalizacije ostvaruju se nakon zasnivanja radnog odnosa i stupanja na posao.

Osnovne karakteristike organizacione socijalizacije su:⁸⁸

- prilagođavanje novom poslu, grupi i celokupnoj organizaciji;
- prilagođavanje dominantnim pravilima ponašanja u organizaciji;
- promena vrednosnih stavova i ponašanja;
- uspostavljanje odnosa između novoprimljenih radnika i rukovodstva organizacije;
- uspostavljanje odnosa između novoprimljenih i ostalih zaposlenih u organizaciji;
- socijalizacija u izvesnom smislu traje ceo radni vek, ali je najintenzivnija u prvim mesecima i godinama rada;
- proces socijalizacije treba da bude javan, vidljiv i poverljiv;
- tok i postignuti rezultati socijalizacije treba da budu dostupni rukovodiocima i ostalim relevantnim faktorima organizacije.

Neki autori kao karakteristike organizacione socijalizacije navode:⁸⁹

- (1) Promena stavova, vrednosti i ponašanja
- (2) Proces koji traje
- (3) Prilagođavanje novom poslu, grupi i celokupnoj organizaciji
- (4) Međusobni uticaj novodošlih radnika i menadžera
- (5) Kritički stavovi u ranoj fazi socijalizacije.

Opšti cilj socijalizacije jeste da pomogne novim radnicima da se upoznaju sa svojim radnim okruženjem i da dovedu svoje performanse na prihvatljiv nivo što je pre moguće.

Proces socijalizacije ima cilj:⁹⁰

- da kreira inicijalni povoljan utisak (impresiju),
- da poveća interpersonalno prihvatanje i

⁸⁸ Lojić R. (2011) *Organizaciono ponašanje*, Medija centar "Odbrana", Beograd, str. 362.

⁸⁹ Izvor: http://www.knowledge-banks.org/za_goste/lekcije/lekcija61.htm, od petka 01. februara 2013. god.)

⁹⁰ Jovanović Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univeritet, Beograd, str. 165.

- da smanji obrt zaposlenih (fluktuaciju).

Kreiranje početne povoljne impresije podrazumeva program sa dobro osmišljenom socijalizacijom i orijentacijom, koji kreira povoljan utisak o organizaciji i njenom radu. Ovaj utisak se javlja čak i pre nego što se novi radnik prijavi na posao.

Pojačanje interpersonalnog prihvatanja znači lakši ulazak zaposlenog u radnu grupu. Novi radnici su često zabrinuti zbog susreta sa ljudima iz svojih radnih jedinica. Staviše, očekivanja radne grupe nisu uvek paralelna sa onima koja su formalno izneta od strane menadžmenta. Stoga je za menadžment od posebne važnosti da novozaposleni znaju šta njihovi rukovodioci od njih očekuju.

Redukovanje fluktuacije

Preko polovine od svih novozaposlenih može da napusti svoje poslove u okviru prvih šest meseci provedenih u organizaciji. Istraživanja pokazuju da zaposleni koji su prošli kroz veći broj sesija u toku orijentacije pokazuju niži obim obrta od onih koji su imali manju orijentaciju.

5.2. Pretpostavke uspešne socijalizacije

Uspešnom socijalizacijom postiže se više ciljeva. Novozaposleni treba da osete da su dobrodošli i da u opštim crtama razumeju preduzeće u koje su došli (njegovu prošlost, sadašnjost, kulturu i viziju budućnosti), kao i da se upoznaju s ključnim činjenicama kao što su politike i procedure. "Zaposlenom treba da bude jasno kakav rad i kakvo ponašanje se od njega očekuje i da treba svoje ponašanje i delovanje da prilagodi ponašanju i delovanju koji su poželjni u firmi."⁹¹

U zavisnosti od toga koliko je uspešan proces socijalizacije, novozaposleni će moći efektivnije i efikasnije da obavlja svoj posao.⁹²

S obzirom da je broj radnika, koji prekida radni odnos najveći u početnoj fazi prilagođavanja novozaposlenog organizaciji, savremene organizacije čine sve što je u njihovoj moći da ova faza prođe što bezbolnije za zaposlene. Postoje intenzivni orijentacioni programi, kao što su u kompaniji *Trilogy*, u Teksasu, koja se bavi softverom. Naime, u ovoj kompaniji je osmišljen tromesečni program potpune

⁹¹ Dessler G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 151.

⁹² Mašić B. (2010) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 273.

posvećenosti orijentaciji, koji se zove *Trilogy University*, a koji upoznaje novozaposlene sa kompanijom i njenim vrednostima, vizijom, ciljevima i strategijom. U prvim nedeljama nastave koju vodi glavni izvršni rukovodilac Loe Liemandt i drugi veterani kompanije *Trilogy*, novi "trilognisti" uče o programiranju jezika, proizvodnim planovima i marketingu. Nastava počinje u 8.00 ujutro i u prvom mesecu se ne završava do pre ponoći. Posle toga, novozaposleni rade zajedno sa mnogim vrhunskim radnicima u kompaniji *Trilogy* na stvarnim projektima.⁹³

Postoji nekoliko pretpostavki pri proučavanju procesa socijalizacije zaposlenih:⁹⁴

1. *Socijalizacija jako utiče na performanse zaposlenih i organizacionu stabilnost.*

Performanse zaposlenih zavise od stepena upoznatosti sa tim šta se sme, a šta se ne sme raditi. Performanse zavise i od toga u kojoj meri se novozaposleni uklopio u organizaciju. Socijalizacija je "bitan faktor od koga zavise i performanse zaposlenih, ali i način kako ih drugi u organizaciji doživljavaju."⁹⁵

2. *Novi članovi organizacije pate od anksioznosti.*

Svaki ulazak u novu organizaciju, praćen je anksioznošću novih članova. Prisutan je visok nivo stresa stoga jer novi članovi osećaju nedostatak identiteta, ako ne sa samim poslom, onda sa novim pretpostavljenim, novim kolegama, novom lokacijom posla, novim pravilima i regulativom.

3. *Socijalizacija se dešava pod raznim uticajima.*

Ovaj proces je pod uticajem stavova i ponašanja kolega, menadžmenta, zaposlenih, klijenata i svih ostalih ljudi sa kojima novi član dolazi u kontakt. Poslodavac mora da bude siguran da je iskustvo novog zaposlenog u skladu sa kulturom koja se promovise kroz proces regrutovanja.

4. *Pojedinci se prilagođavaju novim situacijama na veoma slične načine.*

⁹³ Robbins S.P., Coulter M. (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 293.

⁹⁴ DeCenzo D. A., Robbins S. P. (2010) *HumanResource Mangement*, John Wiley&Sons, Inc., str.184.

⁹⁵ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 139.

Bez obzira na razlike u okruženju ili vrsti organizacija, izvesne sličnosti ima u ponašanju svih novih članova. U skladu sa već rečenim, anksioznost je visokog stepena kod osoba koje su nove u organizacijama i one žele da se tih neprijatnih osećanja oslobode u što kraćem vremenskom periodu. Takođe, informacije koje su bile prisutne tokom regrutovanja i selekcije, sada deluju nekompletirano i drugačije. Potrebno je vreme da u vezi sa njima, novozaposleni formira svoj stav i definiše svoju ulogu u organizaciji.⁹⁶ Otuda proističe i velika uloga socijalizacije u prevazilaženju ovakvih situacija. Najznačajniji efekti socijalizacije ipak se ostvaruju nakon zasnivanja radnog odnosa i stupanja na posao.⁹⁷

Neki autori navode da su osnovne pretpostavke za kreiranje dobrog sistema socijalizacije:⁹⁸

- 1) korektan prijem novozaposlenih,
- 2) obezbeđivanje određenih informacija za njihove potrebe,
- 3) njihovo informisanje na zadovoljavajući način,
- 4) evaluacija i prateći intervju.

Korektan prijem novozaposlenih

Novozaposleni moraju imati osećaj da pripadaju organizaciji i da su joj važni. Takvu percepciju treba da im obezbede neposredni rukovodioci i zaposleni u službi za ljudske resurse. Zaposlene i njihove rukovodioce treba pripremiti za dolazak novih ljudi, posebno ako smatraju da će time biti ugrožen njihov status i njihove pozicije u organizaciji. Mnoge organizacije opredeljuju se za rešenja prema kojima se novozaposlenima određuju iskusni mentori, inače dobri i uzorni radnici, sa zadatkom da im pomažu u navikavanju na novu sredinu i u osposobljavanju za samostalan rad.

Obezbeđivanje određenih informacija za potrebe novozaposlenih

Za sistem socijalizacije i orijentacije veoma je važno imati jasnu predstavu o tome šta novozaposleni treba da zna. Razlog za to je što novi radnici često primaju veliki broj informacija, od kojih im mnoge nisu odmah potrebne. Umesto toga, treba

⁹⁶ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 140.

⁹⁷ Jovanović Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univeritet, Beograd, str. 165.

⁹⁸ Lojić R., Kulić Ž. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*, VIZ, Beograd, str. 161.

im dati samo informacije koje su im prvih dana rada zaista potrebne. To pitanje može se relativno lako rešiti ako se sačini lista takvih informacija i ako im se one postepeno i po unapred određenoj dinamici prenose. Novozaposlenima su neophodne različite vrste informacija, od onih koje se vezuju za organizaciju i njeno poslovanje do onih koje se odnose na uslove rada i radnu disciplinu. Pažnju zaslužuju i informacije o pravima, obavezama i odgovornostima iz radnog odnosa.

Informisanje novozaposlenih na zadovoljavajući način

Poznato je da se informacije mogu prezentovati na različite načine. Za organizaciju je veoma važno da se novozaposleni informišu na najbolji mogući način. Odgovornost za to snose rukovodioci i zaposleni u službi za ljudske resurse. Informacije se bolje pamte ako se postepeno i selektivno prezentuju. Zaposleni ih lakše prihvataju i duže pamte ako im se prenose na način koji ih ohrabruje da stalno unapređuju svoja znanja, sposobnosti i veštine, kako bi mogli da napreduju u svom poslu. Informacije moraju biti tačne, pravovremene i razumljive. Mogu se prezentovati i pomoću video kasete, računara, slajdova, interneta, različitih brošura i slično.

Evaluacija i prateći intervju

U interesu organizacije je da se na kraju procesa socijalizacije ocene efekti koji su njime ostvareni. Ocene bi trebalo da daju neposredni rukovodioci i kompetentni pojedinci iz službe za ljudske resurse. Tim povodom, na raspolaganju su im i mogućnost obavljanja tzv. pratećeg intervjua sa novozaposlenima. Takvom intervjuu obično se pribegava nekoliko nedelja ili meseci posle okončanja procesa socijalizacije.

Ako bi se postavilo pitanje koja bi strategija organizacione socijalizacije bila uspešna, odgovor bi bio "verovatno svaka - koja bi se "oslonila" na sledećih šest principa:⁹⁹

1. obezbeđenje izazovnog prvog posla;
2. obezbeđenje odgovarajuće obuke;
3. stalno praćenje (i isticanje) uspeha, koji na poslu postiže novi radnik (službenik);

⁹⁹ Jovanović Božinov M. (2009) *Uvod u biznis*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 179.

4. izbor dobrog supervizora, koji će se starati o organizacionoj socijalizaciji pripravnika;
5. kreiranje interesantnog, fleksibilnog i relaksirajućeg programa obuke;
6. uključenje pripravnika u radnu grupu (tim) sa visokim radnim moralom.

Da bi se socijalizacija smatrala uspešnom, novi zaposleni moraju osećati da pripadaju organizaciji i da su joj važni. Kada u japansku kompaniju dođu novi, mladi i neiskusni ljudi, svakom se određuje mentor, odnosno stariji, iskusan radnik, koji brine da se mlađi kolega uključi u organizaciju. Stariji radnik podučava mlađeg o istoriji kompanije, upoznaje ga sa ostalim radnicima (službenicima), što je u skladu sa konfučijanskim učenjem, koje je veoma prisutno u organizaciji japanskih kompanija. Međutim, ova dva radnika se druže i van radnog vremena, gde u opuštenijoj atmosferi razmatraju probleme svoje kompanije. Ovaj način organizacione socijalizacije pokazao je izvanredne rezultate u Japanu. Međutim, da proces organizacione socijalizacije ne mora uvek dobro da funkcioniše, govori i primer kompanije *Dženeral Motors (GM)*.¹⁰⁰

U trenutku kada je, početkom osamdesetih godina, ova kompanija počela da gubi svoje pozicije u automobilske industriji, lider kompanije Rodžer B. Smit (*Roger Smith*) je odlučio da krene pravcem diversifikacije. Naime, on je odlučio da je za kompaniju najbolje da se "udruži" sa EDS korporacijom (*Electronic Data System*), čiji je vlasnik i osnivač bio američki milijarder Ros Pero (*Ross Perot*), poznat kao finansijer spasavanja američkih talaca iz Irana. Pero je dobio mesto u poslovnom odboru kompanije. Međutim, dok je Smit bio sporiji, odnosno više razmišljao bez velikog rizikovanja, Pero je bio preduzetnik brzih reakcija, sa postignutim brzim poslovnim uspesima, što u ovoj situaciji nije bilo dobro za *Dženeral Motors*. Naime, dva biznismena nisu mogla da ostanu dugo zajedno, jer je jedan od njih (Pero) bio za promene kompaniji, a drugi (Smit) je smatrao da onaj drugi ne razume poslovnu filozofiju *Dženeral Motors-a*.

¹⁰⁰ Jovanović Božinov M. (2009) *Uvod u biznis*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 178.

5.3. Značaj socijalizacije

Ukoliko menadžment ljudskih resursa razume značaj socijalizacije, biće u mogućnosti da pravovremeno razvije odgovarajuće programe koji će omogućiti zaposlenima da se prilagode organizaciji.

Zadatak rukovodilaca je da ozbiljno shvate proces socijalizacije novih radnika, ne potcenjujući značaj nijednog pitanja u vezi sa socijalizacijom zaposlenih. Od toga kako i koliko je uspeo proces socijalizacije, zavisiće i kasniji odnos zaposlenih prema radu, radnoj disciplini, kolegama, rukovodiocima i ciljevima organizacije.

Socijalizacija je neophodna za sve zaposlene, a posebno je značajna za lica koja se prvi put zapošljavaju i suočavaju sa radnom sredinom i njenim specifičnostima. Stoga organizacije često donose posebne programe prihvatanja i obuke novoprimljenih kadrova. Ovi programi treba da omoguće da se novozaposleni što bolje osposobe za samostalan rad i što više integrišu u organizaciju u kojoj rade.

Ostale koristi od bolje socijalizacije zaposlenih obuhvataju snažniju lojalnost organizaciji, veće obavezivanje na vrednosti i ciljeve organizacije, manja odsustva s posla i veću poslovnu satisfakciju.

Uspešna socijalizacija povećava produktivnost zaposlenih, njihovu ličnu sigurnost u pogledu kvalitetnog obavljanja posla, motivacije, samoeфикаsnosti, proaktivnog ponašanja, zadovoljstva poslom, predanosti organizaciji, inovativnosti, saradnji, kao i dužeg ostanka u organizaciji.

Svrha i značaj socijalizacije, pored osnovnog cilja, a to je upoznavanje novozaposlenih sa poslom koji treba da obavljaju, saradnicima i preduzećem, ogleda se i u drugim koristima po preduzeće, kao što su snažnija lojalnost preduzeću, veće vezivanje za vrednosti i ciljeve preduzeća i manja odsustva s posla i veća poslovna satisfakcija.

5.4. Aktivnosti i procesi u stvaranju strategije organizacione socijalizacije

Proces socijalizacije je veoma važno brižljivo isplanirati i sprovesti.¹⁰¹ U tom procesu novozaposleni članovi organizacije pribavljaju informacije vezane uz obavljanje zadataka radnog mesta pojedinca, informacije koje se odnose na

¹⁰¹ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 140.

informacije o nečijoj ulozi, informacije o normama unutar organizacije i na kraju informacije o nivou socijalne integracije u njihovoj primarnoj radnoj grupi.

Programi socijalizacije sežu od kratkog neformalnog uvođenja u posao do formalnih programa koji traju pola dana, a nekad i više. U oba slučaja, novozaposleni obično dobijaju odštampani ili virtuelini priručnik koji obuhvata pitanja kao što su radno vreme, očekivani ili propisani način oblačenja (tzv. *dress code*), analiza učinka, isplata nadoknada i godišnji odmori, a dobijaju i vodič kroz objekte kompanije. Tu se, takođe, mogu naći obaveštenja o beneficijama zaposlenih, personalnim politikama, dnevnim zadacima zaposlenih, organizaciji i poslovima kompanije, kao i o bezbednosnim merama i propisima.

Proces socijalizacije novozaposlenih, a po potrebi i ostalih zaposlenih, treba stalno pratiti, preispitivati i prilagođavati, za šta najveću odgovornost snose neposredni rukovodioci i zaposleni u službi za ljudske resurse.¹⁰²

Dok proces traje mora se obezbediti pojačana komunikacija sa novozaposlenima, kako bi im se pomoglo da se lakše uklope u novu sredinu i brže osposobe za samostalan rad. Ukoliko menadžment ljudskih resursa razume značaj socijalizacije, biće u mogućnosti da pravovremeno razvije odgovarajuće programe koji će omogućiti zaposlenima da se prilagode organizaciji. Stoga je za rukovodioce važno da socijalizaciju zaposlenih shvate kao jedan od ključnih zadataka poslovodno-rukovodećeg kadra. U stvari, veliku odgovornost, u tom smislu, snose rukovodioci, odnosno lideri u organizaciji, i to posebno kada je reč o socijalizaciji novozaposlenih (pripravnika), koja obuhvata prihvatanje novih normi, vrednosti i oblika ponašanja koji su već zajednički prihvaćeni od ostalih članova organizacije.

Navedeno je u skladu sa posebnom hipotezom H4, po kojoj najveću odgovornost za proces socijalizacije snose neposredni rukovodioci i zaposleni u službi za ljudske resurse, jer dobrim planiranjem razvoja ljudskih resursa doprinosi se bržoj organizacionoj socijalizaciji i poboljšanju poslovanja.

Proces je moguće posmatrati preko dve različite perspektive:

1. perspektive organizacije i
2. u novijim istraživanjima preko perspektive novopridošlog člana organizacije.¹⁰³

¹⁰² Lojić R. (2011) *Organizaciono ponašanje*, Medija centar "Odbrana", Beograd, str. 366.

¹⁰³ Jex S. M., Britt T. W. (2008) *Organizational Psychology, A Scientist-Practitioner Approach*, 2 ed., John Wiley&Sons, USA, str. 69.

Gledajući sa aspekta organizacije fokus je na fazama procesa socijalizacije kroz koje zaposleni prolaze, kao i na taktikama socijalizacije koje organizacija koristi kako bi novopridošli članovi što lakše prošli kroz proces socijalizacije.

Proces socijalizacije iz perspektive novopridošlog člana organizacije okarakterisan je kao proces stvaranja slike o organizaciji kroz koji novopridošli članovi shvataju, interpretiraju i odgovaraju na novu okolinu.

Proces socijalizacije pojedinca se odvija kroz više međusobno povezanih faza. U teoriji menadžmenta ljudskih resursa javlja se stav da ovaj proces ima tri faze:¹⁰⁴

- faza pre dolaska zaposlenog u organizaciju,
- susret, tj dolazak novozaposlenog i
- metamorfoza.

Upoznavanje sa organizacijom, njenim resursima, planovima i ciljevima, njenom istorijom i tradicijom i njenim ljudskim potencijalima i osposobljavanje novozaposlenog za rad, sadržaji su procesa socijalizacije.¹⁰⁵ O tome će biti reči u daljem tekstu rada.

5.4.1. Faza pre dolaska zaposlenog u organizaciju

Ova faza se često naziva i pripremna faza socijalizacije. Počinje u periodu razmišljanja o poslu i prikupljanja prvih, početnih informacija o organizaciji, uslovima rada, uslovima zaposlenja i slično. Ova faza je okrenuta znanju i iskustvu koje je zaposleni stekao pre dolaska u organizaciju.

U ovoj fazi se naglašava veza između dolaska novog člana u organizaciju sa setom organizacionih vrednosti, stavova, kulture i očekivanja. "U suštini, ovde postoji pretpostavka da postoje određena znanja opšteg karaktera, pre svega o značaju poslovanja uopšte, pravaca karijernog razvoja, kao i stavova koji bi trebalo da vode uspešnoj adaptaciji u organizaciji, koje je novozaposleni stekao, npr. tokom školovanja."¹⁰⁶

U ovu fazu se ubrajaju i informacije, koje je novozaposleni dobio o samoj organizaciji tokom procesa regrutovanja i selekcije. Informacije do kojih je

¹⁰⁴ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 140.

¹⁰⁵ Izvor: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/40603719?uid=3738928&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102004337343>, od nedelje 21. aprila 2013. god.

¹⁰⁶ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 140.

kandidatima, zainteresovanim za posao stalo, mogu se obezbediti na različite načine. Uobičajeni izvori takvih informacija su:¹⁰⁷

- oglasi - konkursi;
- brošure, katalozi i drugi pisani materijali o organizaciji, njenom poslovanju, njenim resursima, sistemu upravljanja i sl.;
- usmene informacije dobijene od intervjuiste, menadžera za ljudske resurse i drugih lica zaduženih za razgovor i kontaktiranje s kandidatima; prijatelja ili poznanika iz organizacije i sl.

Kandidate treba informisati o svim relevantnim pitanjima, pa čak i o onim za koja se ne interesuju. Potencijalni zaposleni stvaraju očekivanja o poslu, prikupljajući informacije o organizaciji, ocenjujući organizaciju i odlučujući o mogućoj pripadnosti određenoj organizaciji. Oni, takođe, uče i preko tumačenja određenih simbola, žargona koji koriste zaposleni, stila oblačenja, međusobnog ophođenja, komuniciranja sa strankama, neposredno ili putem telefona.

5.4.2. Faza susreta, odnosno dolaska novozaposlenog

Faza susreta, odnosno dolaska novozaposlenog započinje stupanjem na rad novoizabranog lica. Za to vreme odigravaju se dva veoma važna procesa, odnosno uvođenje novozaposlenog lica u posao i njegovo privikavanje na novu sredinu i uslove rada i osposobljavanje tog lica za uspešno obavljanje posla. Ova faza obično traje oko dve nedelje.

U ovoj fazi novopridošli članovi uče o novim zadacima i očekivanjima, uspostavljaju nove interpersonalne odnose sa ostalim članovima organizacije, razjašnjavaju svoju ulogu u organizaciji i evaluiraju svoj napredak u organizaciji. Za novozaposlene je prvi radni dan posebno važan jer se u njemu suočavaju s mnogim izazovima i dilemama: počev od onih da li je uopšte trebalo da prihvate posao, pa do onih da li će im poći za rukom da odgovore zahtevima radnog mesta. Takođe, prvi dan je mnogo teži ako organizacija nije preduzela odgovarajuće mere za prihvatanje, uvođenje u posao, navikavanje na novu sredinu i osposobljavanje novozaposlenog za samostalan rad.

¹⁰⁷ Jovanović Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univeritet, Beograd, str. 166.

Nakon prijema i stupanja na rad, novozaposleni se upoznaje sa sadržajima i pravilima organizacione kulture i klime, i osposobljava za samostalan i uspešan rad. U tom smislu, novozaposleno lice se upoznaje s poslom i uslovima rada, pravilima ponašanja, poslovnom i razvojnom politikom organizacije, pravilima zaštite na radu, statutom i drugim opštim aktima organizacije, neposrednim rukovodiocima i osobama zaduženim za komuniciranje, svojim pravima, obavezama i odgovornostima i slično. U isto vreme, mogu da odvijaju i programi uvođenja u posao i eventualne obuke novozaposlenog.

U ovoj fazi pojedinci vide koliko se u suštini posao i organizacija razlikuju od njihovih očekivanja o poslu, saradnicima, nadređenima i uopšteno o samoj organizaciji. Često se dešava da očekivanja pojedinaca još nisu u skladu sa stvarnom situacijom u organizaciji, pa novozaposleni na taj način prelaze u sledeću fazu socijalizacije.

U ovoj fazi moguć je kontrast između očekivanja koja su u vezi sa poslom, kolegama, radnim okruženjem i realnosti onakva kakva jeste. Ukoliko ova razmimoilaženja nisu velika, moguće ih je uskladiti sa organizacionim vrednostima i organizacionom kulturom.¹⁰⁸

5.4.3. Faza metamorfoze

Faza metamorfoze ili integracije je poslednja faza procesa socijalizacije. Karakteriše je ovladavanje pravilima i načinom rada, prihvatanje dominantnih pravila ponašanja, prilagođavanje svojih vrednosnih i drugih stavova.

U ovoj fazi, novozaposleni mora da reši probleme, koje je otkrio u prethodnoj fazi. "To, ponekad, može da zahteva promene samog zaposlenog, pa se otuda ova faza i naziva metamorfoza".¹⁰⁹

U ovoj fazi pojedinac prihvata nove uloge u pogledu obavljanja zadataka i prilagođavajući se pravilima i kulturi organizacije. Na taj način, prihvatajući kulturu organizacije novozaposleni počinje da razume celokupan sistem organizacije, pravila, poželjne postupke i prakse koje su formalno, ali i neformalno postavljene.

¹⁰⁸ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 140.

¹⁰⁹ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 140.

Za potpunije ovladavanje procesom rada i prilagođavanje organizacionoj stvarnosti i uspostavljenim pravilima ponašnja, neophodno je: adekvatno osposobljavanje za samostalno i uspešno obavljanje posla, adekvatno uklapanje u novu sredinu (novozaposleno lice treba da zna kakvo ponašanje i kakvi rezultati rada se od njega očekuju, u kojoj meri se njegovo ponašanje i njegov rad poklapaju sa očekivanjima organizacije i njenog menadžmenta i slično) i permanentno informisanje o načinu ostvarivanja organizacionih ciljeva i očekivanja.

Uspešna integracija u novu sredinu je preduslov budućeg razvoja i prilagođavanja ljudskih resursa. Da bi se novozaposleno lice što više integrisalo u organizaciju i solidarisalo s njenim ciljevima, neophodno je sačiniti program integracije, odrediti lice za prijem i orijentaciju novozaposlenog radnika, odnosno menadžera i definisati obaveze službe za ljudske resurse i neposrednog rukovodioca (novozaposlenog lica) u procesu integracije itd.

Nakon dostizanja ove faze može se smatrati da je pojedinac prošao kroz proces socijalizacije, odnosno da je prihvatio vrednosti, ciljeve i pravila organizacije, i da razume i prihvata norme organizacije.

Proces socijalizacije se završava "onog trenutka kada se zaposleni osposobi za samostalno obavljanje dodeljenih poslova i kada u potpunosti razvije osećaj pripadnosti organizaciji."¹¹⁰

5.5. Oblici organizacione socijalizacije

Oblici socijalizacije, odnosno oblici osposobljavanja novozaposlenih za samostalan rad mogu da budu:¹¹¹

- 1) grupni,
- 2) individualni,
- 3) formalni i
- 4) neformalni.

Grupni oblici orijentacije, odnosno osposobljavanja za samostalan rad postaju aktuelni u slučaju prijema većeg broja novih radnika. Uglavnom se realizuju po unapred sačinjenim i prilagođenim programima koji se često pojavljuju kao integralni

¹¹⁰ Bogićević B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku deatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 136.

¹¹¹ Lojić R. (2011) *Organizaciono ponašanje*, Medija centar "Odbrana", Beograd, str. 365.

deo početne obuke, odnosno početnog osposobljavanja za samostalan rad. Grupni oblici orijentacije, odvojeni od ulazne obuke, obično imaju protokolarni karakter (upoznavanje s kolegama i rukovodiocima, obilasci pojedinih službi, sektora i drugih organizacionih delova, svečani prijemi, gledanje filmskih zapisa o razvojnem putu i perspektivama organizacije i slično). U isto vreme, novim članovima organizacije se predstavljaju i organizacioni ciljevi i očekivanja.

Individualni oblici orijentacije, odnosno osposobljavanja za rad usredsređeni su na orijentaciju i osposobljavanje pojedinaca. Da bi se novozaposlenoj osobi pomoglo da se što pre osposobi za rad na novom poslu, određuje se posebno lice s dovoljnim iskustvom i poznavanjem tog posla, sa zadatkom da pridošlicu upozna s pravilima i načinom rada i prati njegovo ponašanje i napredovanje u novoj sredini.

Formalni oblici orijentacije podrazumevaju jasne, unapred definisane i formalizovane programe i aktivnosti uvođenja novozaposlenog lica u posao, odnosno integracije novozaposlenog u organizaciju i njegovog osposobljavanja za uspešan rad.

Neformalni oblici orijentacije se oslanjaju na rutinske, neprogramirane, neformalizovane i pomalo stihijske forme orijentacije. Uglavnom su karakteristični za organizacije u kojima se socijalizaciji novozaposlenih ne pridaje posebna pažnja. U mnogim domaćim organizacijama su aktuelni, naročito u slučaju popunjavanja jednostavnih i manje odgovornih poslova.

5.6. Socijalizacija u timu

Prilikom ulaska pojedinca u novi tim dolazi do njegovog susreta sa grupom koja poseduje jasno uspostavljene norme, uloge i grupnu klimu. Novi članovi predstavljaju izazov postojećoj strukturisanosti tima.

Javljaju se procesi prisutni u dva smera:¹¹²

- grupa deluje na novog člana tako što proverava da li ima potrebne veštine, znanja i osobine da bi bio prihvaćen u timu i reaguje na jedan od dva načina:
- **asimilacija**: uči ga normama, ulogama i specifičnim znanjima i veštinama
- **odbacuje ga** i pokazuje mu koliko je različit od ostalih.

¹¹² Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 239.

- pojedinac deluje na grupu na dva načina:
- **konformira se**, odnosno pokušava da se uklopi u grupu prihvatajući njene norme, ispunjavajući očekivanja koja su vezana za ulogu koja mu je dodeljena, vežbajući veštine i stičući nova znanja
- **iskazuje svoje potrebe**, vrednosti i sposobnosti i pokušava da prilagodi grupu sebi.

Timovi se često pri prijemu novih članova susreću sa "šokom realnosti" koji govori o stanju novozaposlenih kada njihova očekivanja vezana za radno mesto uglavnom nisu ispunjena. Tada dolazi do slabe posvećenosti novozaposlenih kao i lošeg zadovoljstva poslom.

U praksi je pokazano da se socijalizacija najbolje sprovodi upotrebom supervizora i članova tima kao agensa socijalizacije. Članovi tima pomažu novozaposlenom u procesu učenja, razumevanja i prilagođavanja radnoj sredini.

5.7. Mentorstvo kao metoda organizacione socijalizacije

Mentorstvu, kao specijalnoj formi socijalizacije, u procesu pridruživanja organizacionoj kulturi, u razvijenim zapadnim zemljama, se daje veliki značaj, stoga je to jedan od razloga da se mentorstvo izdvoji kao poseban oblik socijalizacije. Primena ove metode objašnjava se organizacionim i individualnim pogodnostima koje programi mentorstva donose.

Mentorstvo kao forma socijalizacije je dvostrana aktivnost u kojoj učestvuju dve strane: mentor i novozaposleni. Mentor, kao dobar i iskusan radnik, uvodi u posao novog radnika i pomaže mu da se lakše uklopi u novu sredinu i što bolje osposobi za kvalitetno obavljanje svog posla. Na drugoj strani, novozaposleni nastoji da se što više integriše u organizaciju i uz pomoć mentora osposobi za samostalan rad.

Istraživanje odnosa između mentora i štićenika, pokazuju, da je uloga mentora pre svega u pomoći na početku karijere štićenika. Predlažući prikladne i korisne strategije za ostvarivanje radnih zadataka, mentori pripremaju štićenike da budu uspešni na poslu. Mentori i predlažu štićenike pred najvišim rukovodstvom za unapređenja. Mentori, takođe često štite svoje štićenike od kazni za greške, i pomažu im da izbegnu situacije koje mogu biti rizične za njihovu karijeru.

5.7.1. Pojam mentorstva

Značenje reči "mentor" potiče od mudrog i poverljivog savetnika Mentora iz grčke mitologije, kome je Odisej poverio vaspitanje svoga sina. Stoga su sinonimi za ovaj izraz: učitelj, trener, kum, sponzor i sl.

Mentorstvo podrazumeva dvostran međuljudski odnos. "To je dinamično partnerstvo od kojeg svi učesnici imaju korist."¹¹³

Mentori pored pomoći na poslu, predstavljaju i izvor emotivne podrške za štićenika. Iz mentorskog odnosa korist imaju obe strane, mada i jedna i druga strana mora da plati izvesnu cenu.

Mentorstvo kao procedura socijalizacije jeste forma individualizovane socijalizacije. Karakterišu je neformalne procedure prilagođene određenom pojedincu, obuka na poslu, i eliminacija kada se identitet novih radnika ne potvrđuje.

Praksa individualizovane socijalizacije smanjuje stepen organizacione posvećenosti, a jača inovativni stav. Otuda, organizacijama koje žele da podstaknu inovativnu orijentaciju među novim radnicima, ova metoda socijalizacije je dobro došla.

Mentorstvo ima i psihosocijalnu funkciju, koja se sastoji u tome da "mentori pružaju veoma potrebnu emotivnu podršku i sigurnost onima koji upravo počinju da rade i nisu uvek sigurni u svoje sposobnosti."¹¹⁴

S druge strane, obučavanje drugih da budu uspešni, pruža mentoru zadovoljstvo i osećanje postignuća. To zadovoljstvo se povećava, ako mentor za svoj rad na negovanju mladih talenata može i od drugih u organizaciji da dobije priznanje. Zauzvrat, mentori očekuju da njihovi štićenici naporno rade, da budu produktivni radnici i da budu njemu odani, što je u skladu sa posebnom hipotezom H5, da mentorstvo obogaćuje organizacionu komunikaciju, povećava učestalost vertikalnih komunikacija i na gore, i na dole, i obezbeđuje mehanizme za modifikaciju ili jačanje organizacione kulture.

Mladi radnik, koji ima mentora, s jedne strane, ima više promocija, mobilniji je i ima veće zadovoljstvo na radu. Njegov učinak je, međutim, direktno vezan za sposobnosti i iskustvo a ne za mentorstvo.

¹¹³ Grinberg DŽ., Baron R. A. (1998) *Ponašanje u organizacijama*, Preduzeće za železničko-novinsku delatnost d.o.o. Beograd, str. 199.

¹¹⁴ Kreitner R., Kinicki A. (1998) *Organizational Behavior*, Irwin/Mc. Graw-Hill, str. 75.

5.7.2. Proces i faze mentorstva

Mentorstvo predstavlja jedan proces, stoga svaki odnos mentor - štíćenik prolazi kroz više različitih faza. U stručnoj literaturi se danas najčešće spominje tzv. četvorofazni model mentorstva koji ima četiri faze:¹¹⁵

- inicijaciju,
- odgajanje,
- rastanak i
- redefinisanje.

Prva faza *inicijacija* traje od 6 meseci do godinu dana. U ovom periodu odnos započinje i postaje važan za obe strane. Ovo se ispoljava u sledećim psihološkim i organizacionim elementima: očekivanja mentora i štíćenika se susreću, mentor vrši obuku i obezbeđuje zanimljiv posao štíćeniku, štíćenik pruža tehničku asistenciju, respekt i želju da uči.

Druga faza je faza pod imenom *odgajanje*, a može trajati od 2 do 5 godina. U ovom periodu oba učesnika koriste beneficije iz mentorskog odnosa. Raste frekvencija i mogućnosti za sadržajne interakcije, rastu emocionalne veze i prijateljstvo.

Treća faza je *rastanak*. Traje od 6 meseci do 2 godine. To je obično vreme kada štíćenik počinje da se osamostaljuje. Međutim, do rastanka može doći i iz drugih razloga. Npr. štíćenik dobije unapređenje, ili mentor dobije drugo radno mesto. Do rastanka može doći i ako mentor zbog bolesti nije u stanju da i dalje pruža podršku i uputstva štíćeniku.

Četvrta faza dolazi tada, kada je *rastanak uspešan*. Vremenski se ova faza ne može definisati, jer u ovom periodu se menja odnos između mentora i štíćenika i dobija važna, ali drugačija obeležja. Veza iz mentorskog odnosa prerasta u prijateljstvo. Mentor se u daljem radu ponosi dostignućima i uspesima svog ranijeg štíćenika, a štíćenik može da zadrži osećanje duga i zahvalnosti prema bivšem mentoru.

Napred navedeno mentorstvo se naziva i *primarno mentorstvo*. U njemu je akcenat na intenzivnim naporima na socijalizaciji koje ulaže pojedinac. U praksi postoji i druga forma, manje intenzivna, kraća i verovatno popularnija - sekundarno

¹¹⁵ Zimanji V. (2001) *Organizaciona socijalizacija metodom mentorstva*, u: *Strategijski menadžment*, god. 5., br. 4, str. 110.

mentorstvo. Ova forma mentorstva može da bude efikasno sredstvo za postizanje uspeha na početku karijere. Praksa organizacija pokazuje, da mladi radnici mogu da dobiju obuku i od nekoliko različitih mentora.

5.7.3. Prednosti i nedostaci mentorstva

Za mentorstvo se vezuju brojne prednosti, ali i određeni nedostaci.

Najznačajnije **prednosti** mentorskog načina socijalizacije i osposobljavanja novozaposlenih za samostalan rad su:¹¹⁶

- pružanje podrške i sigurnosti novozaposlenima, kako bi se lakše uklopili u novu sredinu;
- brže i kvalitetnije osposobljavanje novozaposlenih za samostalno obavljanje preuzetog posla;
- procenjivanje znanja, sposobnosti, veština i drugih potencijala novozaposlenih, kako bi se adekvatnije trasirali putevi njihovog daljeg profesionalnog razvoja.

Iako su prednosti mentorstva dominantne i nesporne, činjenica je da postoje i mogući rizici ovog dvostranog ljudskog odnosa. Ovi rizici proizlaze iz subjektivnih okolnosti, zbog kojih s jedne strane, štićenik može postati suviše zavisn od mentora i da se veoma sporo razvija u samopouzdanu osobu. S druge strane, moguće je i da se mentori preterano oslone na štićenika prenoseći na njega previše svoje odgovornosti.

U osnovne nedostatke mentorstva se ubrajaju:¹¹⁷

- mogućnost izbora nekompetentne osobe (nedostatak iskustva, nedovoljno poznavanje posla, nesposobnost za prenošenje svog znanja na druge, netaktičnost, neodmerenost i slično) za ulogu mentora;
- mogućnost izbijanja konflikta između mentora i novozaposlenog, naročito u slučaju da potencijali novozaposlenog prevazilaze mentorove mogućnosti i sposobnosti;
- mogućnost izazivanja i podsticanja negativnih reakcija i negativnog

¹¹⁶ Lojić R. (2011) *Organizaciono ponašanje*, Medija centar "Odbrana", Beograd, str. 365.

¹¹⁷ Jovanović Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univeritet, Beograd, str. 172.

raspoloženja prema novozaposlenom, naročito u slučaju mentorove procene da mu novi član organizacije vremenom može ozbiljno ugroziti stečene pozicije;

- mogućnost prevelikog i neodmerenog nametanja mentorskih shvatanja, stavova i pristupa i ograničavanja kreativnih sposobnosti novozaposlenog.

VI DEO SOCIJALIZACIJA, OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Kada se govori o socijalizaciji, obuci i razvoju zaposlenih, misli se na aktivnosti koje su neophodne da bi se novozaposleni adaptirao i prilagodio organizaciji svoje sposobnosti i veštine, i u najkraćem mogućem roku počeo da ih primenjuje na najproduktivniji način. U tom smislu je od velikog značaja povezanost socijalizacije, obuke i razvoja zaposlenih u procesu menadžmenta ljudskih resursa.

Kao što smo već naglasili socijalizacija je složen proces, koji se ostvaruje interakcijom sa drugim osobama. Prema savremenim shvatanjima, proces socijalizacije uključuje i proces individualizacije pod kojim se podrazumeva sposobnost pojedinca da prevazilazi postojeću socijalnu datost i da se menja u skladu sa sopstvenim potrebama.

Najveći deo teorijskog poimanja fenomen socijalizacije određuje kao celinu organizovanih i spontanih, kontinuiranih uticaja sa ciljem da od čoveka, kao individue, stvore takvu ličnost, koja odgovara potrebama društvene zajednice. Može se reći da socijalizaciju, kao kompleksan i dinamičan proces, determiniše čitav niz strukturalnih faktora.

Organizaciona socijalizacija obuhvata različite načine podučavanja pojedinaca o uobičajenom, poželjnom ponašanju unutar radnog okruženja. Procesom ulaska u organizaciju ili novu radnu grupu novozaposleni su izloženi novim vrednostima kroz modele ponašanja s kojima su u interakciji, kroz treninge koje imaju i kroz ponašanje koje se nagrađuje ili kažnjava.

Brzina i lakoća kojima zaposleni stiču znanje o stvarima u organizacijama, u kojima odnedavno rade, važne su kako sa stanovišta pojedinca, tako i sa stanovišta organizacija. Danas, većina organizacija uvodi specijalne programe ili procedure koje treba da pomognu novozaposlenima da se uklope u organizaciju i prilagode svojim poslovima.

Po mišljenju mnogih stručnjaka, "kompanije koje su uspešne u dužem vremenskom periodu, su uspešne stoga što su, s jedne strane, izgradile jedan sistem vrednosti, i s druge strane, što su obezbedili da se zaposleni saglase sa tim vrednostima i usvoje ih."¹¹⁸

¹¹⁸ Stratford S. (1995) *How Tomorrow's Best Leaders Are Learning Their Stuff*, Fortune, Novembar 27, str. 90-102.

Sa socijalizacijom su, nesporno je, povezani obuka, trening, obrazovanje i razvoj, uz naglašavanje i njihove međusobne zavisnosti. Predstavljaju različit pristup i oblike u razumevanju složenog procesa, ili njegovih pojedinih aspekata, koji se naziva učenje. Oni se međusobno uslovljavaju i prožimaju, a granice među njima su sve manje jasne.

Dramatično uvećavanje naučno-tehnološkog znanja, informatički razvoj i globalizacija svih oblasti ljudskog života, zahtevaju od društva i svakog pojedinca, povećanu motivaciju za proširivanjem znanja, i pripremanje za rešavanje svih problema u tim promenama. Možda je za operacionalizaciju i praktičan pristup najvažnija razlika ta, što se treningom, odnosno obukom pojedinaca ili grupe, rešavaju trenutne potrebe organizacije, a obrazovanjem i razvojem, dugoročne i relativno trajne potrebe organizacije.

6. Obuka i razvoj zaposlenih

Obuka zaposlenih je važan deo posla odeljenja za ljudske resurse. Može da se definiše kao napor da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom radnom mestu. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju.

Obuka može da ima za cilj ovladavanje novim veštinama, motornim ili intelektualnim, kao što su softverske tehnike na kompjuteru, ili programi veština za obuku rukovodilaca, ili programi obuke za veštinu komunikacije, za timski rad itd. Od vrste programa i ciljeva koji se žele postići, zavisi izbor metoda obuke i principa koji se koriste u procesu učenja. Neke metode su pogodnije za sticanje određenih znanja, neki programi koriste više različitih postupaka, koji omogućavaju primenu većeg broja principa učenja itd. Iako ne postoji idealan pristup pitanju obuke, zbog raznovrsnosti oblika i sadržaja na koje se odnosi, ili zbog najrazličitijih ciljeva koji se postavljaju u procesu obuke, ipak može da se govori o zajedničkim principima bitnim za svaki uspeh i efikasnost obuke.

Metode obuke su raznovrsne i primenjuju se u zavisnosti od delatnosti kojom se organizacija bavi, kao i od postavljenih ciljeva same obuke. Najčešće metode obuke su:¹¹⁹

¹¹⁹ Mašić B. (2010) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 274-275.

1. *Obuka na samom radnom mestu (On-the-job training)* podrazumeva tradicionalan i popularan 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.
3. *Mentorisanje i obučavanje "šegrt"* predstavlja tehniku obučavanja gde se pojedinci na radnom mestu obučavaju uz pomoć iskusnog stručnjaka, tj. majstora. Na ovaj način se zapravo 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 uslovima identičnim onim koje će imati na svom radnom mestu, ali se takvi uslovi stvaraju van radnog mesta upotrebom identične, ali uglavnom improvizovane opreme. Tek kada kandidat potpuno ovlada načinom, uslovima rada i opremom, počinje sa obavljanjem pravih radnih zadataka.
5. *Predavanja* predstavljaju klasičan vid obuke budućih kandidata za radno mesto. Stručnjaci ili iz same organizacije ili van organizacije, drže predavanja potrebna za sticanje određenih znanja ili veština u kombinaciji sa primerima iz prakse. U organizaciju ovakvih predavanja često se uključuju univerziteti i instituti sa svojim programima i predavačima.
6. *Metode zasnovane na tehnologiji* koristi sve više firmi. Njihova prednost je u tome što su jeftinije, pristupačne i karakteriše ih široki spektar informacija. Najpoznatije metode obuke ove vrste su: CD-ROM, DVD, kompjuteri, video kasete, audio kasete, učenje na daljinu, video-konferencije, tele-konferencije, satelitska i kablovska TV, obuka preko Interneta, portali za učenje.

Efikasna obuka zaposlenih mora da bude usklađena sa identifikovanim potrebama, da se unapred planira i da obezbedi primenu iskustva učenja. Idealna je situacija u kojoj obuka zaposlenih zadovoljava kako potrebe organizacije tako i individualne potrebe zaposlenih. Cilj je da se u kratkom roku eliminiše bilo koji deficit na strani zaposlenih. Pojam treninga ili obuke obično se meša sa pojmom razvoja.

Razvoj zaposlenih se odnosi na stvaranje mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju. Mogućnosti za razvoj zaposlenih

se ne ograničavaju na radno mesto na kojem zaposleni rade - cilj je da se u dugom roku zaposleni pripreme za buduće zahteve posla ili razvoja karijere.

Razvoj je rezultat interakcije individualnih potencijala zaposlenih, čiji je cilj stvaranje preduslova za obavljanje konkretnih i sadašnjih poslova, ali i uspešnije rešavanje budućih zadataka, ciljeva i radnih obaveza. Dakle, pod razvojem se podrazumeva, da se kroz sticanje novih znanja, veština i navika, znači kroz obrazovanje i obuku, razviju i prošire potencijali zaposlenih, njihovi motivi, osobine ličnosti i mehanizmi za prilagođavanje i korišćenje sposobnosti, znanja, veština i svega onoga što je pojedinac naučio, a u cilju boljeg poslovanja i efikasnijeg funkcionisanja cele organizacije.

Većina stručnjaka smatra da prednost kompanijama na tržištu omogućava upravo razvoj "intelektualnog kapitala", koji obuhvata kognitivno znanje, razvoj veština, sistematsko razumevanje i kreativnost, i razvoj individualne kreativnosti, ali sa tendencijom da "zaposleni razumeju veze i razloge zašto se nešto radi i da budu motivisani za inovativno ramišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta"¹²⁰.

Razlika između obuke-treninga i razvoja zaposlenih najbolje se vidi u narednoj tabeli.

Tabela 3. Razlika između obuke i razvoja zaposlenih

Karakteristike	Obuke zaposlenih	Razvoj zaposlenih
Vremenska orijentacija	Sadašnjost	Budućnost
Upotreba radnog iskustva	Niska	Visoka
Cilj	Priprema za sadašnji posao	Priprema za promene
Participacija zaposlenih	Obavezna	Dobrovoljna

Izvor: Bogićević Milikić B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, treće izdanje, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 235.

Na osnovu Tabele 3 možemo zaključiti da je razvoj usmeren na budućnost, zbog čega zahteva konceptualni, vizionarski pristup gledanja na organizaciju kao celinu, i ljude koji u njoj rade. Međutim, razvoj se tiče i sadašnjosti, odnosno obavljanja trenutnih i konkretnih poslova i zadataka. Razvoj nije briga samo

¹²⁰ Bogićević Milikić B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, treće izdanje, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 153.

organizacije, već i svakog pojedinca, odnosno zaposlenog. Potrebno je i da zaposleni budu motivisani da svoja postojeća znanja stalno proširuju i obogaćuju novim, jer će im to omogućiti uspješnije prilagođavanje dinamičnim promenama u radnom procesu, bolji položaj u organizaciji, sigurniji posao i veću materijalnu zaradu.

6.1. Program obuke i razvoja zaposlenih

Uspešno organizovanje obuke i razvoja zaposlenih pretpostavlja najpre identifikaciju potreba za treningom i razvojem zaposlenih. Identifikovanje potreba odvija se na nekoliko nivoa: na nivou organizacije, na nivou pojedinačnog posla i na individualnom nivou, a često i na nivou specifičnih grupa u organizaciji. Obuka u najvećem broju poslovnih organizacija se planira i organizuje povremeno u skladu sa strategijom razvoja organizacije.

Grinberg i Baron smatraju da su sledeća četiri principa najvažnija za obuku zaposlenih u organizacijama¹²¹:

- *Učešće* u učenju, podrazumeva aktivan odnos u procesu učenja (koncentrisano slušanje, razmišljanje, pokušavanje da se nešto izvede);
- *Ponavljjanje*, znači praktično izvođenje, ponavljanje u različitim vremenskim razmacima, a potiče od izreke "savršenstvo je rezultat prakse" ili "ponavljanje je majka učenja";
- *Prenos znanja stečenog u obuci* usmereno je na prenos i primenu naučenog na radnom mestu, odnosno da se stečeno znanje može preneti na stvarnu radnu situaciju;
- *Povratna informacija (feedback)* - teško je govoriti o uspešnoj obuci i učenju uopšte, ako ne postoji povratna informacija o rezultatima učenja. Čovek ne može da unapređuje svoje učenje, ako ne zna šta je to što uspešno radi, a šta treba da popravi. Stoga, je povratna reakcija, informacija o uspešnosti ili neuspešnosti nečije obuke, veoma važna.

Program obuke i razvoja zaposlenih obuhvata nekoliko faza:¹²²

1. analiziranje organizacionih potreba za obukom

¹²¹ Greenberg J., Baron R. (1998) *Ponašanje u organizacijama – razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, str. 65.

¹²² Dessler G. (2011) *Human resource management*, Pearson, str. 293.

2. dizajniranje programa obuke
3. implementacija programa obuke i
4. evaluacija rezultata programa obuke.

Analiza potrebe za obukom unutar organizacije, razlikovaće se u slučaju da se radi o potrebi za obukom novih ili potrebi za obukom zaposlenih koji već rade u organizaciji. U prvom slučaju je bitno odrediti koji su zahtevi samog posla, oni se dele na manje zadatke za koje se zatim obučavaju novi zaposleni. U situaciji obuke već zaposlenih koji su već izvesno vreme u organizaciji, situacija je složenija. U ovom slučaju treba rešiti i neka dodatna pitanja, odnosno treba odlučiti o tome da li je obuka rešenje za određeni problem. Početna analiza u slučaju utvrđivanja organizacionih potreba za obukom, u slučaju novozaposlenih jeste analiza zadatka koja obuhvata raščlanjivanje radnog mesta na zadatke nakon čega se novozaposleni obučava za svaki od tih zadataka. U slučaju utvrđivanja potrebe za obukom kod zaposlenih koji već rade u organizaciji, vrši se analiza radnog učinka, da bi se utvrdilo da li postojeći nedostatak može da se ispravi odgovarajućim programom obuke.

Dizajniranje programa obuke

Rezultati napred pomenutih analiza pružaju osnov za dizajniranje programa obuke. Ova faza obuhvata formulisanje ciljeva obuke, utvrđivanje budžeta i utvrđivanje određenih metoda i tehnika obuke. Ciljevi obuke podrazumevaju opis svega onoga što će učesnik biti u mogućnosti da ostvari nakon uspešno završenog programa obuke. Poslodavac treba da se upozna i da odobri budžet predviđen za program obuke.

Da bi ciljevi obuke bili formulisani na jasan i nedvosmislen način, potrebno je sledeće:¹²³

- ciljeve treba izraziti u pisanoj formi,
- ciljevi treba da budu jasni i merljivi,
- potrebno je identifikovati kako će zaposleni pokazati: 1. da su razumeli prezentovane ciljeve i 2. da su stekli željene veštine ili znanja i
- potrebno je definisati i tačno precizirati željene rezultate ili ponašanja koja će proistići iz programa obuke.

¹²³ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 146.

Implementacija programa obuke

Nakon utvrđivanja potreba za obukom, koje organizacija u konkretnim slučajevima ima, i ciljeva, čije se ispunjenje očekuje odgovarajućim programom, pristupa se implementaciji programa obuke. Ova faza podrazumeva sprovođenje treninga i obuke i to u onoj formi i onim metodama koje odgovaraju situaciji u organizaciji.

Evaluacija rezultata programa obuke

U fazi procene rezultata obuke potrebno je razmotriti dva osnovna pitanja.¹²⁴ Prvo, na koji način je potrebno sprovesti procenu i, drugo, koji učinak obuke treba izmeriti. Odgovor na prvo pitanje je da je najbolja metoda u proceni programa obuke, kontrolisano eksperimentisanje. Ova metoda podrazumeva praćenje rezultata rada u dve grupe zaposlenih, od kojih je jedna prošla program obuke, i, zatim, te rezultate dovode u vezu sa programom obuke.

Što se tiče odgovora na drugo pitanje, postoje četiri osnovne kategorije rezultata obuke koji se mogu izmeriti, odnosno četiri nivoa na kojima se vrši evaluacija programa obuke.¹²⁵

- Prvi nivo evaluacije - reakcija: podrazumeva procenu reagovanja učesnika obuke na samu obuku.
- Drugi nivo evaluacije - učenje: na ovom nivou evaluacije postavlja se pitanje da li su učesnici programa stekli željene veštine, znanje ili stavove. Merenje na ovom nivou je mnogo teže nego evaluacija na prvom nivou.
- Treći nivo evaluacije – transfer: ovaj nivo meri transfer koji se pojavljuje u ponašanju učesnika tokom programa.
- Četvrti nivo evaluacije – rezultati: ovaj nivo meri uspeh programa obuke u terminima koje menadžeri i poslodavci razumeju: porast produktivnosti, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova, povećanje prodaje.

Evaluacija rezultata programa obuke treba da ukaže na doslednost u povezivanju planiranih i ostvarenih aktivnosti i njen značaj je najveći upravo za usmeravanje daljih aktivnosti organizacije u procesu sprovođenja programa obuke.

¹²⁴ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 146.

¹²⁵ Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 146.

Obuka kao oblik učenja, i aktivnost u okviru upravljanja ljudskim resursima, dobija sve više nezamenljivu ulogu u povećanju specifičnih znanja zaposlenih, motivisanju za zapošljavanje na poslovima gde postoji mogućnost većeg napredovanja, usavršavanja, zatim u promenama stavova i ponašanju zaposlenih, unapređenju kvaliteta itd. Stoga, dobre organizacije sve više investiraju u obrazovanje, odnosno u obuku svojih zaposlenih, jer su shvatili da je znanje odlučujući faktor, koji diferencira uspešne organizacije od neuspešnih.

Analiza potrebe organizacije za obukom zavisi od strategije organizacije, odnosno od potrebe organizacije za obrazovanjem, sticanjem novih znanja i veština koje su potrebne za ostvarenje te strategije. Zato je potrebno da se utvrde znanja, veštine i sposobnosti, koje su potrebne zaposlenima.

Poseban oblik razvoja se postiže kroz personalne odnose, kontakte sa drugim, starijim i iskusnijim kolegama. Ovaj način razvoja zaposlenih, je najčešći oblik u organizacijama. Kroz ovaj oblik rada, mogu da se razviju sposobnosti novih radnika, može da se obavi adekvatna socijalizacija, da se zaposleni obuče novim veštinama i sl.

Potreba stalne obuke i usavršavanja radnika ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već i iz potrebe same ekonomije znanja da angažuje visoko obučene zaposlene koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje u svojim organizacijama. Stoga organizacije moraju da uspostave programe stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih kako bi održale svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju.

6.2. Razvoj i obuka zaposlenih kao pretpostavka za uspeh organizacije

Uloga razvoja ljudskih resursa i njihov uticaj na bolje rezultate i celokupno poslovanje organizacije sve se više ističe. Značaj razvoja zaposlenih se ogleda na duži rok, kroz podršku strateškim ciljevima rasta i razvoja organizacije. Složenost uticaja razvoja ilustrirao je Watkins, ukazujući da je npr. za stvaranje i podsticanje pozitivnih preduzetničkih aktivnosti, inovacije, ideja i sl., koji su rezultat učenja i razvoja zaposlenih, bitniji razvoj "strateških sposobnosti", nego razvoj koji je usmeren na postizanje trenutnih ciljeva organizacije.¹²⁶

¹²⁶ Torrington D, Hall L., Taylor S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, Data status, Beograd, 2004., str. 403.

Sve se više govori o razvoju "intelektualnog kapitala", koji se ispoljava u razvoju sposobnosti, znanja, motivacije, organizacione klime i efektivnosti radne grupe.

Razvoj zaposlenih je od posebnog značaja na individualnom nivou. Zaposleni koji šire svoja znanja i sposobnosti stvaraju bolju osnovu i veću mogućnost za zapošljavanje i napredovanje u karijeri, kao i ostvarenje veće zarade. Sve je češći slučaj da sami zaposleni iniciraju učenje i usavršavanje, jer su oni presudni za zadržavanje na poslu i napredovanje na hijerarhijskoj lestvici. Takođe, sve veći broj zaposlenih zamenjuje materijalnu, ili drugu novčanu nagradu za mogućnost učenja ili neki drugi oblik usavršavanja. Navedeno je u skladu sa hipotezom H9 da je za uspešan razvoj zaposlenih potrebno da pojedinac poseduje ili razvije motive iz prostora unutrašnje motivacije i/ili da pozitivno reaguje na spoljašnje podsticaje, koji povećavaju motivaciju zaposlenih, kao što su pohvala, priznanje, materijalna nagrada, atmosfera na poslu i dr.

Iako su razvoj i obuka zaposlenih dva različita područja, oni su do te mere povezani, da proučavanje jednog zahteva da se govori i o drugom. Njihova povezanost je velika, jer uticanje i promene u jednoj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, dovodi do promena i u drugooj aktivnosti. Istovremeno, oni značajno utiču i na druge segmente života i rada zaposlenih u svakoj organizaciji.

Razvoj zaposlenih, omogućuje ljudima da se bolje prilagode svim socio-ekonomskim promenama, da učestvuju u socio-političkim aktivnostima, da kvalitetnije žive itd. To znači da obuka, obrazovanje, usavršavanje i razvoj imaju ekonomsku vrednost, jer u značajnoj meri utiču na ekonomski razvoj društva, a u krajnjem segmentu na razvoj svakog pojedinca, njegovih sposobnosti, zadovoljavanju i razvijanju unutrašnjih motiva. Svojevremeno je Servan-Šrejber dobro primetio da investiranje u ljudski faktor kroz razvoj, obrazovanje i učenje, postaje kritičnije za razvoj svake nacionalne ekonomije, čak i od prirodnih resursa, tehnike i tehnologije.

Savremeni tehnološki razvoj i druge socio-političko-ekonomske promene, u svakoj sredini, zahtevaju stalno prilagođavanje organizacije, ali i prilagođavanje svakog zaposlenog. Promene koje zahtevaju redizajn radnog mesta i uslova u kojima zaposleni rade, zahtevaju stalno prilagođavanje i organizacije kao celine, i svakog zaposlenog posebno. Jedan od najvažnijih faktora uspešnog prilagođavanja je obrazovanje, čiji je najvažniji uslov učenje, sa raznim oblicima usavršavanja, obuke, a sve zajedno determiniše razvoj zaposlenih.

6.3. Strateški aspekti razvoja zaposlenih

Ako se pođe od činjenice da je strateški menadžment centralni faktor rešavanja pitanja implementacije strategije organizacije, onda je prirodno postaviti pitanje ko je odgovoran za realizaciju te strategije. Jasno je da su to zaposleni, odnosno ljudski potencijal koji sprovodi planove, donosi i realizuje odluke, metode, inicira i vodi akcije, radi postizanja ciljeva organizacije. To znači da su ljudski resursi, odnosno, mentalni i fizički potencijali zaposlenih deo i važan segment strategije menadžmenta svake organizacije.

Ova činjenica dozvoljava ukazuje, da je za strategiju menadžmenta najvažniji ljudski resurs, odnosno neophodan sastav i struktura zaposlenih, njihove sposobnosti, veštine i osobine ličnosti, koji će ubuduće biti potrebni za efikasniji rad organizacije, za osvajanje tržišta i nadvladavanje konkurencije, za probleme iz okruženja i unutar organizacije itd. Na taj način, zaposleni postaju najvredniji organizacioni resurs, u konkurentskoj borbi na tržištu i u razvoju tehnologija. To upućuje na zaključak da je u razvoj organizacije i stratejsko planiranje, neophodno uključiti strateški menadžment ljudskih resursa, što je do skoro bilo dosta zanemareno.

U savremenoj teoriji i praksi ističe se, da je u okviru stratejskog menadžmenta ljudskih resursa najvažniji aspekt "skup odluka i aktivnosti koje imaju za cilj razvijanje ljudskih potencijala, radi obezbeđivanja konkurentске prednosti organizacije, i stratejskih ciljeva poslovanja, kao odgovora na izazove okruženja".¹²⁷

Dakle, stratejski aspekt razvoja zaposlenih proističe iz strategije upravljanja ljudskim resursima. Pošto se radi o najvažnijem i najsloženijem resursu, strategija razvoja zaposlenih se karakteriše dugoročnom orijentacijom, procenjivanjem snaga ljudskih potencijala i njihovim razvojem. Takođe, u skladu sa glavnim ciljevima organizacije, plan i program razvoj zaposlenih treba da bude sastavni deo strategije organizacije.

Strateški aspekt razvoja zaposlenih proističe iz:¹²⁸

- strategije menadžmenta ljudskih resursa, koji je povezan i integriše se sa upravljanjem organizacijom, čime dobija stratejski značaj;

¹²⁷ Pržulj Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 66.

¹²⁸ Torrington D, Hall L., Taylor S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, Data status, Beograd, str. 400-404.

- činjenice da menadžeri svih nivoa, treba da učestvuju i da budu odgovorni za ljudske resurse, pa prema tome i za funkcije i aktivnosti koje doprinose kvalitativno boljem korišćenju ljudskih resursa. Obuka i razvoj su aktivnosti koje doprinose kvalitetnijem strategijskom menadžmentu ljudskih resursa, jer usmeravaju na budućnost, imaju dugoročnu orijentaciju i zahtevaju planiranje i anticipativno reagovanje;
- potrebe sagledavanja postojećeg stanja, potencijala i potrebe za novim ljudskim resursima, u cilju otklanjanja nedostataka i problema, povećanja efikasnosti, prilagođavanja novim tehnologijama itd.;
- poređenja svojih ljudskih potencijala sa konkurentskim, uslovljava i potrebe da se pristupi obuci i daljem razvoju zaposlenih;
- potrebe za jačanjem organizacionih sposobnosti, koje treba da budu posledica usavršavanja, obrazovanja i razvoja ljudskih resursa.

Strategija razvoja zaposlenih u velikoj meri zavisi od razvoja plana ljudskih resursa (predviđanje i usklađivanje ponude i potražnje za ljudskim resursima) i stepena njegove povezanosti sa predviđenim potrebama same strategije organizacije. Takav plan stvara okvir za budućnost, obezbeđujući koje profile kadrova treba zaposliti i odakle će se oni regrutovati, zatim koju obuku i oblik usavršavanja primeniti u cilju predviđene orijentacije razvoja zaposlenih. Pri tome, uvek treba imati u vidu potrebu da se u obuku i u razvoj mora dugoročnije investirati, pre svega zbog stalnih promena u okruženju, potreba da se prevlada konkurencija, da se ovlada novim ili kvalitetnijim proizvodom, da se zadovolje individualne potrebe i sl. Nedovoljno investiranje u obuku, učenje i usavršavanje, a time i u adekvatan razvoj, može da pretstavlja jedan od glavnih uzročnika slabijih rezultata poslovanja.

6.4. Razvoj karijere

Kada se govori o razvoju zaposlenih, obično se misli na razvoj karijere. Razvoj pretpostavlja i napredak na lestvici u radnoj karijeri zaposlenih, ali i mnogo šire. Povećanje i razvoj potencijala zaposlenih, stečena nova znanja i specifične veštine za konkretne poslove, razvoj novih motiva, stavova i odnosa prema zadacima, uzimaju se u obzir prilikom planiranja radnih mesta, razmeštaja zaposlenih, a time i napredovanja u karijeri.

Proces razvoja karijere može se definisati kroz tri ključna koraka:¹²⁹

- a) Proceniti sebe,
- b) Postaviti cilj karijere i
- c) Razviti lični plan razvoja karijere.

Samoprocena se vrši u vidu testa (odgovaranjem na postavljena pitanja), gde se na osnovu ličnih interesovanja i osobina karaktera stvara profil ličnosti kandidata, kao pomoć u izboru budućeg zanimanja.

Smisao *postavke cilja karijere* je da se odredi viša slika postignuća u našem životu.

Proces ličnog razvoja zahteva praćenje rezultata i reagovanje na promene. Jednom postavljen plan podložen je dopunama, posebno ako zahteva promenu postavljenog koncepta razvoja u novonastalim okolnostima.

Razvoj karijere svake pojedine osobe se odvija u okviru radnog i šireg socijalnog okruženja.¹³⁰

O radnom okruženju se saznaje najviše kroz istraživanje organizacione kulture, a o socijalnom okruženju kroz istraživanje nacionalne kulture uvažavajući procese globalizacije.

Tradicionalno shvatanje o dugoročnoj karijeri u jednoj organizaciji je u savremenm strukturno-organizacionim tendencijama prevaziđeno. To znači da ranije shvatanje o karijeri u jednoj radnoj organizaciji, gledano kao hijerarhijsko napredovanje, u velikom broju organizacija, danas ne postoji. Organizacije danas moraju da budu fleksibilnije, pokretljivije u skladu sa promenama i tehnološkim razvojem, i nekad teško predvidivom perspektivom. One ne mogu da nude zaposlenima sigurno dugoročno napredovanje u karijeri, koje se često zasnivalo na lojalnosti, posvećenosti i odgovarajućem radu, što je bilo nepisano pravilo u ranijem periodu.

Savremeno shvatanje u organizacijama, upućuje da u razvoju i planiranju karijere zaposleni moraju da budu upućeni na sebe. Oni moraju da organizuju i planiraju svoju karijeru, nauče da upravljaju sami svojim radom i svojom budućnošću. To znači, da zaposleni treba da razvijaju svoje sposobnosti i dostignuća, da to

¹²⁹ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 12.

¹³⁰ Babić L., Kordić B. (2011) *Nacionalna kultura i karijerni razvoj*, Sinergija, Beograd, str. 252.

ponude tržištu, a ne samo tamo gde rade. Pristalice ovog shvatanja govore o "karijeri bez ograničenja", što znači kretanje zaposlenih između organizacija, kao i u samoj organizaciji. Ovu novu orijentaciju, ne podržavaju sve organizacije. One su i dalje pristalice "tradicionalne karijere", u kojoj je hijerarhija i dalje najvažniji motivacioni faktor za napredovanje.

Ako organizacija jasno pokazuje da pruža mogućnost za razvoj karijere, ona obebeđuje i značajnu korist za sebe: ona postaje privlačnija za potencijalne stručnjake, stvara sliku da ume da prepozna i da poštuje potrebe zaposlenih, vezuje više i čvršće zaposlene za sebe, podstiče i jača motivaciju za rad, i tako više i bolje koristi potencijale zaposlenih.

Objašnjenje za pojavu novih tendencija u razvoju karijere, objašnjava se pojavom tranzicionih kretanja, sve većim brojem privremenih poslova, poslova na određeno vreme, zatim potrebama za novim radnicima, koji znaju da rade nove poslove itd. Jedna od najčešćih karakteristika u karijeri zaposlenih u Srbiji povezana je sa gubitkom posla i potrebom za prekvalifikacijom kako bi se našao novi posao.

VII DEO STUDIJA SLUČAJA

Kao studija slučaja izložena je analiza uloge ljudskih potencijala u postizanju organizacione uspešnosti banke *Societe General Srbija* (SGS).

7. Societe Generale Srbija

Societe Generale osnovana je kao akcionarsko društvo 4. maja 1864. godine u Francuskoj dekretom koji je potpisao Napoleon III. Banka je osnovana s ciljem da unapređuje privredu, podstiče ekonomski rast, investira u industriju i razvija komunikacije i socijalni duh. Za gotovo 150 godina postojanja, Societe Generale Group je postala jedna od vodećih svetskih bankarskih grupa. Prisutni su u 77 zemalja, sa više od 33 miliona klijenata koje uslužuje preko 160.000 zaposlenih širom sveta.

Societe Generale je prisutna na domaćem tržištu od 1977. godine, kada je otvoreno predstavništvo u Beogradu. 12. februara 1991. godine, osniva se Societe Generale Yugoslav Bank, prva banka u zemlji sa većinskim stranim kapitalom i od tada je banka konstantno prisutna na srpskom tržištu, nudeći svoje usluge korporativnim klijentima. 2001. godine banka proširuje svoje aktivnosti na rad sa fizičkim licima. U decembru 2001. godine otvorene su prve četiri ekspoziture u Beogradu za rad sa stanovništvom. Od novembra 2007. godine banka posluje pod imenom *Societe Generale Srbija*. Danas Societe Generale Srbija ima mrežu od 101 ekspoziture u gradovima širom Srbije. Societe Generale Srbija (SGS), čije je puno ime Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd je zatvoreno akcionarsko društvo i njena razvojna strategija je da postane referentna banka, odnosno da bude banka u kojoj ljudi žele da rade, sa kojom preduzeća i pojedinci bi voleli da sarađuju i koja će biti uzor konkurentima.

Reputaciju vodeće banke na domaćem tržištu, Societe Generale Srbija je stekla svojim profesionalizmom, kvalitetnim uslugama i timskim duhom, zasnovanim na standardima Societe Generale grupe.

7.1. Organizacija i upravljanje

Organizaciona struktura je struktura u kojoj se nagrađuje otvorenost prema novim idejama, stalno težeći ka uvođenju inovacija, podizanju nivoa motivacije zaposlenih, gde vladaju prevashodno poverenje, međusobno poštovanje i kredibilitet uz politiku otvorenih vrata. Takvu kulturu zajedništva karakteriše i negovanje saradnje, međusobnog poverenja i sigurnosti među kolegama, ali i rad na permanentnoj motivaciji svakog zaposlenog u ponaosob.

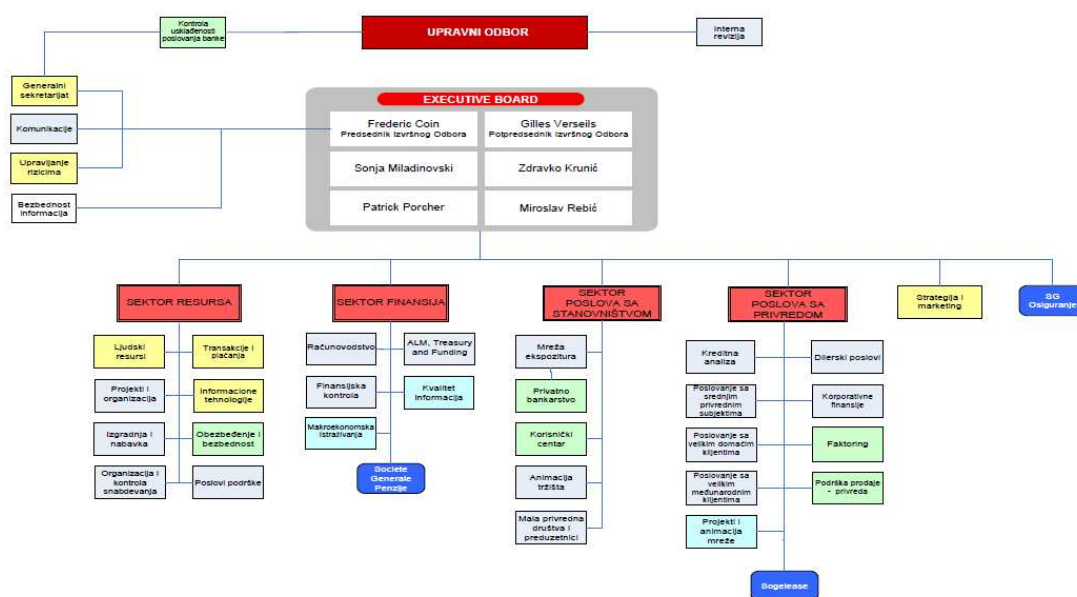
Kao i u svakom akcionarskom društvu i u *Societe Generale Srbija* su glavni organi upravljanja: Skupština akcionara, Upravni odbor, Interna kontrola, Kontrola usklađenosti poslovanja banke i Izvršni odbor. Izvršni odbor čine predsednik Izvršnog odbora, zamenik predsednika Izvršnog odbora i četiri člana izvršnog odbora, dok u top menadžment preduzeća svrstavaju se svi predstavnici izvršnog odbora, kao svi izvršni direktori u raznim odeljenjima (izvršni direktor za poslove sa stanovništvom, izvršni direktor za poslove sa privredom, izvršni direktor za strategiju i marketing, izvršni direktor za odeljenje za rizik, izvršni direktor za osiguranje, izvršni direktor za investiciono bankarstvo).

Organizaciona struktura *Societe Generale Srbije* je divizionalna. Osnovne karakteristike divizionalne strukture su tržišno grupisanje i selektivna decentralizacija: strateške odluke se donose na vrhu preduzeća, dok su operativne delegirane na rukovodioce divizija. Na čelu se nalazi skupština akcionara ispod koje je upravni odbor (mešovit) pod kojim je odeljenje interne kontrole i kontrole usklađenosti poslovanja banke. Pod upravnim odborom se nalazi izvršni odbor koji je sastavljen od predsednika Izvršnog odbora i njegovih članova. Pravni poslovi, odeljenje za procenu rizika i odnosi sa javnošću su direktno odgovorni izvršnom odboru, kao i administrativna, komercijalna i finansijska divizija.

U komercijalnom sektoru se nalaze odeljenja za poslovanje sa stanovništvom, za poslovanje sa privredom, lizing odeljenje, odeljenje strategije i marketinga i novoosnovano odeljenje za osiguranje. Pod nadležnosti administrativne divizije se nalaze odeljenje za ljudske resurse, za projekte i organizaciju, informacionu tehnologiju, za opšte poslove, za obezbeđenje imovine i bezbednosti, kao i odeljenja kartica, internacionalnih i domaćih plaćanja, elektronsko bankarstvo, odeljenje za praćenje i realizovanje poslova finansijskih tržišta, kao i odeljenje za praćenje i realizovanje poslova sa privredom i stanovništvom.

U finansijskom sektoru se nalaze računovodstveno odeljenje, finansijska kontrola, glavni trezor, odeljenje za upravljanje kvalitetom podataka, odeljenje za upravljanje aktivom i pasivom banke, odeljenje za strukturiranje proizvoda i hedžing rešenja, kao i odeljenje za dilerske poslove, za investicione usluge i aktivnosti, za kastodi, za sredstva, za istraživanje i analize i odeljenje za penzioni fond.

Slika 2. Organizaciona šema



Izvor: http://www.societegenerale.rs/fileadmin/download/organizaciona_shema/2013-01_org_chart_srp.pdf

7.2. Organizaciona kultura

Societe Generale banka Srbija je preduzeće sa dugom istorijom i tradicijom, u kojem je fokus na stalnom razvoju. Vizija preduzeća je dobro definisana i daje jasnu sliku željenog stanja i glasi: "Societe Generale je univerzalna banka u kojoj su bankari, pažljivi prema potrebama menjanja sveta, posvećeni jačanju globalnog rasta uz poštovanje ljudskih i profesionalnih vrednosti. Mi želimo da budemo preduzeće koje simboliše rast i kao takvo preduzeće na dugoročnoj osnovi priznato od strane

naših zaposlenih, akcionara i klijenata." ¹³¹

Banka, upravljajući se prema vrednostima, asortimanom i kvalitetom proizvoda, nastoji da u potpunosti zadovolji očekivanje domaćih i inostranih klijenata, zaposlenih, pa i same društvene zajednice sa osnovnim ciljem da na dugi rok maksimizira vlasničke, akcionarske vrednosti kao i satisfakciju svojih klijenata. Misija ovog preduzeća glasi: "Svakog dana pomažemo pojedincima da ostvare svoje ciljeve, sudelujemo u razvoju kompanija i gradova u kojima posluje. Svakog dana, novi klijenti nam ukazuju poverenje, a novi ljudi se pridružuju našem uspešnom timu." Kao deo velike bankarske grupacije, Societe Generale banka Srbija se zalaže za principe društveno odgovornog poslovanja, klijentima nudi proizvode i usluge čiji kvalitet ne zaostaje za kvalitetom proizvoda i usluga u razvijenim bankarskim sistemima. Svoje aktivnosti bazira na visokim standardima i ključnim vrednostima Grupacije: profesionalizmu, timskom duhu i inovativnosti.

S obzirom na ozbiljnu konkurenciju na tržištu, na kome nema mesta neprofesionalnosti i lošem kvalitetu, ono što razlikuje kompanije jednu od druge je upravo korporativna kultura kao skup vrednosti, normi ponašanja, načina rada, internih i odnosa prema potrošačima i korisnicima usluga. Radno okruženje u kome se neguje timski duh, u kome zaposleni imaju mogućnost da se dokažu, da napreduju i da se profesionalno usavršavaju jedan je od preduslova uspešnog poslovanja. Uspeh strategije održivog rasta je rezultat osnovnih vrednosti koje se neguju u okviru Societe Generale Grupacije, a samim time i Societe Generale banke u Srbiji.

Poslovanje banke je u direktnoj vezi sa saradnjom sa klijentima i partnerima, a pored ponude proizvoda i usluga, na njen uspeh utiče mnogo elemenata - od vizuelnog identiteta poslovnog prostora, preko ponašanja i „dress“ koda koga se pridržavaju zaposleni. Zbog toga je važno kreirati način rukovođenja i ponašanja u radnom okruženju koji obezbeđuju zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih.

Aktivnosti odeljenja zaduženog za upravljanje ljudskim resursima usmerene su na kreiranje radnog okruženja u kome svaki pojedinac ima mogućnost da uposli svoje kapacitete na pravi način, a za razvijanje korporativne kulture značajna je i interna komunikacija. Interna komunikacija koristi raznovrsne tehnike, od internih novina u čije kreiranje mogu da se uključe svi zaposleni po želji, biltena, vodiča,

¹³¹ Izvor: <http://www.societegenerale.rs/index.php?id=14>, od petka 16. avgusta 2013. god.

razmene informacija pisanim i usmenim putem, anketa, prezentacija, seminara...

Zaštitni znak *Societe Generale Srbija* je crveno-crno-beli kvadrat usvojen 1989. godine. Taj kvadrat simboliše stanje ravnoteže, snage, solidarnosti i ozbiljnosti, a sam utisak ravnoteže je pojačan razdvajanjem kvadrata na dva jednaka dela, u kome linija u sredini predstavlja otvorenost prema klijentima i njihovom prosperitetu.

Veliki deo zaposlenih čine mladi ljudi i prosečna godina starosti zaposlenih je oko 36 godine.¹³² Svi zaposleni smatraju *Societe Generale Srbija* svetskom kompanijom, i da im mnogi zavide na zaposlenju u njoj. Snaga *Societe Generale* banka Srbija se ogleda u iskustvu na tržištu, sa postojećim klijentima i partnerima i statističkim praćenjem, kao i u tehničkoj podršci *Societe Generale* Grupacije. *Societe Generale* banka Srbija ulaže u razne obuke zaposlenih, pošto je akcenat stavljen na kvalitet i uslugu klijenata. Mogućnost je stvarni potencijal srpskog tržišta, a pretnja ovoj banci može biti jaka konkurencija na tržištu.

Svi zaposleni su dužni da se pridržavaju i da poštuju odredbe Kodeksa profesionalnog ponašanja, kojim su obuhvaćeni profesionalni principi koji se primenjuju kako u domaćem bankarskom sistemu, odnosno u *Societe Generale* banci Srbije, tako i u okviru *Societe Generale* Grupacije. Primenom ovih principa izgrađuje se poverenje u sigurnost i integritet poslovanja same banke, ali se i unapređuje njena pozicija u postojećim ekonomskim i društvenim uslovima.

Faktori individualnog uspeha u *Societe Generale* banci Srbije su rad, znanje, dugogodišnja lojalnost, rođачke veze sa nekim u *Societe Generale* banci Srbije i dobar mentor (rukovodilac). Preduzeće podržava stručno usavršavanje zaposlenih i u tu svrhu se stalno organizuju predavanja, dovode se razni strani predavači iz centrale.

Međuljudski odnosi u preduzeću se opisuju kao prijatni. *Societe Generale* banka Srbija mnogi opisuju kao kuću ili kao jednu veliku porodicu. Jednom godišnje, na kraju svake godine, se organizuje okupljanje svih zaposlenih. Tada se predsednik Izvršnog odbora obraća svim zaposlenima sumirajući rezultate godine koja se završila i predstavlja im strategiju za narednu godinu. Takođe on dodeljuje nagrade zaposlenima koji su ostvarili posebne rezultate, bilo kao pojedinci ili kao timski igrači. Cilj ovog okupljanja je dvojak; s jedne strane on je formalan i ozbiljan, jer se želi da ukaže poštovanje najboljim zaposlenima, a sa druge strane insistira se na

¹³² Interni dokument, *Marketing i PR Societe Generale Srbija*, 2012.

zadovoljstvu zajedničkog druženja, proslavi uspeha banke i građenju zajedničke kulture zasnovane na posebnim talentima.

Societe Generale banka Srbije je takođe društveno odgovorno preduzeće čije društveno odgovorno poslovanje pomaže kompaniji da bude odgovorna prema zajednici od koje dobija profit, tretirajući sve društvene aktere u zajednici i kompaniji na socijalno odgovoran, etičan način. Strategija korporativne društvene odgovornosti Societe Generale banke Srbije je duboko ukorenjena u korporativne vrednosti Grupacije, a to su profesionalizam, timski duh i inovativnost.

Strategija se primenjuje na četiri nivoa:¹³³

1. integracija kriterijuma korporativne društvene odgovornosti (KDO) u svakodnevno poslovanje banke (odgovornost prema tržištu),
2. proaktivno i odgovorno upravljanje i politika prema zaposlenima (odgovornost prema zaposlenima),
3. odgovornost prema životnoj sredini i
4. odgovornost prema civilnom društvu.

Na svakom od ovih nivoa primene strategije banka se fokusira na različite aktivnosti. Tako npr. na polju integracije kriterijuma u *business* aktivnosti akcenat se stavlja na kreiranje društveno odgovornih proizvoda i usluga, kao i na odgovoran odnos prema klijentima. Na drugom nivou prioriteta su *corporate governance*, stručna edukacija i usavršavanje zaposlenih, program stimulisanja i nagrađivanja zaposlenih, program volontiranja. U domenu zaštite životne sredine akcenat se stavlja na smanjenje potrošnje resursa (npr. papira, električne energije itd.). Doprinos civilnom društvu ogleda se u podršci organizacijama i projektima koji se bave socijalno ugroženim i ranjivim kategorijama stanovništva, mladim muzičkim talentima i dr.

7.3. Upravljanje ljudskim resursima

Societe Generale banka Srbija (SGS) od svog osnivanja u Srbiji nastoji da bude u potpunosti posvećena svojim zaposlenima. Prioritet banke je da aktivno učestvuje u životima svojih zaposlenih, da gradi kvalitetna i dugoročna partnerstva sa kolegama i da ih podrži u svim fazama razvoja karijere, da bude podrška razvojnim projektima i ponudi inovativna rešenja. Zaposlenima se nude različite mogućnosti za uspešnu

¹³³ Izvor: <http://www.societegenerale.rs/index.php?id=14>, od petka 16. avgusta 2013. god.

karijeru, kao i podrška u njihovoj ličnoj priči do uspeha.

U skladu sa već istaknutim vrednostima, svojim zaposlenima *Societe Generale* banka Srbija pruža:¹³⁴

- mobilnost i mogućnost internacionalne karijere, aktivan razvoj profesionalne karijere,
- pohađanje dodatnih obuka, kurseva i seminara,
- adekvatnu nadoknadu za penzioni fond za sve koji rade duže od 4 godine,
- osiguranje od nesrećnog slučaja - 365 dana u godini/24h, besplatnu vakcinaciju protiv gripa, socijalnu sigurnost, solidarnu pomoć za slučaj smrti člana uže porodice,
- poštovanje svih državnih i verskih praznika u skladu sa ličnim opredeljenjem, nagrade i bonuse za ostvarene rezultate, platu vezanu sa sigurnu valutu, godišnji odmor u trajanju od 25 radnih dana, refundaciju troškova svakog službenog putovanja, plaćeno odsustvo u trajanju do 7 dana u toku kalendarske godine, umanjene troškove održavanja računa, oslobađanje od raznih provizija, kupovinu strane valute po povlašćenom kursu za lične potrebe, povoljnije uslove za razne vrste kredita, odobrenu beskamatnu pozajmicu/dozvoljeno prekoračenje, u skladu sa kreditnim opterećenjem, plaćeno bolovanje do 30 dana u iznosu od 85% neto zarade,
- pravo na porodijsko odsustvo u trajanju od 365 dana, plaćeno 100% neto zarade nadoknadu za topli obrok i prevoz, regres za godišnji odmor, novogodišnji dodatak i novogodišnje paketiće za decu zaposlenih do navršene 10. godine.

Svi kandidati za zaposlenje u *Societe Generale Srbija* imaju iste uslove bez obzira na poreklo, veroispovest, jezik kojim govore. Proces zapošljavanja u *Societe Generale Srbija* je maksimalno objektivan i u skladu sa zakonskom regulativom. A kada neki pojedinac postane deo *Societe Generale Srbija* kolektiva principi raznolikosti (*diversity*) se predstavljaju kroz obuku za novozaposlene. Ostalim zaposlenima principi raznolikosti se predstavljaju kroz kontinuiranu obuku, kao i kroz internu komunikaciju putem mejla i internog časopisa. SGS podržava sve religiozne praznike i omogućava svojim zaposlenim tada plaćeno odsustvo.

Societe Generale Srbija prati i nadgleda raznolikost. Praćenje i analize su

¹³⁴ Interni dokument, *Marketing i PR Societe Generale Srbija*, 2012.

zasnovane na broju zaposlenih muškaraca i žena i odnosu istih, broj stranaca koji su zaposleni na menadžerskim pozicijama, zaposleni sa različitim stručnim spremama i različitim religija.

Kad je *Societe Generale Srbija* iz predstavnništva počela da širi svoju mrežu za poslovanje sa stanovništvom i privredom 2001. godine u kompaniji je bila zaposlena 91 žena od ukupno 142 zaposlenih u kompaniji. Znači da su 64% zaposlenih u kompaniji činile žene. Podaci za 2009. godinu, ukazuju da od 1 197 zaposlenih, preko 800 su upravo žene. I dalje se nastavlja sa trendom da procenat žena koji radi u okviru SGS iznosi 68%. U prvom kvartalu 2009. godine broj žena na rukovodećim pozicija iznosio je 94 što je približno 12% u odnosu na ukupan broj zaposlenih žena. U srednjem menadžmentu (regionalni direktori, direktori ekspozitura za privredu i stanovništvo), odnos između muškaraca i žena je 34 muškaraca i 50 žena.

Iako je *Societe Generale Srbija* mlad kolektiv u njemu nikada nije napravljena diskriminacija po pogledu starosne strukture. U *Societe Generale Srbija* postoji integracija zaposlenih sa više godina radnog iskustva i zaposlenih bez radnog iskustva, čime se na najbolji način pokazuje da bez obzira na uzrast postoji i te kako kvalitetna razmena ideja, iskustva i međusobna saradnja.

Tokom procesa *selekcije i regrutacije* budućih zaposlenih veoma se vodi računa da je svest o raznolikosti prisutna. Na primer, *Societe Generale Srbija* se trudi da postoji balans između različitih religija. Različite religije kao i kulturne razlike se integrišu i kroz upoznavanje i učenje stranih jezika. U *Societe Generale Srbija* kursevi jezika su organizovani svakih 6 meseci i na taj način doprinose da zaposleni bolje komuniciraju jedni sa drugima.

U *Societe Generale Srbija* se ne pravi diskriminacija među postojećim, kao ni budućim, kroz Etički kodeks kao i kroz praksu, a tome doprinosi i činjenica da se vodi računa o uslovima za lica sa specijalnim potrebama i da im se daje podjednaka šansa za rad. Svest zaposlenih je visoka tako da proces integracije i adaptacije pojedinaca sa specijalnim potrebama je na zavidnom nivou.

Raznolikost se provlači i kao princip i kada je u pitanju *socijalizacija i razvoj karijere*. Savremeni trendovi diktiraju potrebu da se službe za ljudske resurse kvalitetnije bave karijerom i njenim razvojem upravo zbog potrebe integracije Raznolikosti u stručnim spremama i radnim iskustvima kao i potencijalima pojedinaca. Razvojem karijere najjače se povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi. *Societe Generale Srbija* obraća posebnu pažnju na

međunarodnu karijeru svojih zaposlenih, koja je deo globalne politike i profesionalnog razvoja, a koja afirmiše nameru da se podrži razvoj zaposlenih i u isto vreme doprinese razvoju kompanije. Omogućavajući razmenu dobrih praksi, iskustava i kultura, *Societe Generale Srbija* podržava i raznolikost u različitim kulturama, i podstiče međunarodnu mobilnost tako što je otvorena za razmenu svojih talenata koji mogu biti upotrebljeni i izvan naše zemlje.

Strategija *Societe Generale Srbija* je da nastavi sa razvojem ove politike odeljenja za ljudske resurse, tako što će kontinuirano podsticati i podsećati zaposlene o vrednosti rada u kompaniji koja omogućava integraciju različitih sposobnosti, profila, uzrasta, religija i kultura.

7.4. Regrutacija i selekcija u okviru upravljanja ljudskim resursima

Pored problema balansiranja prilagođavanja posla i izvršilaca, valja napomenuti problem uključivanja ljudi u organizaciju. Iako su principi regrutacije, selekcije, socijalizacije, treninga i raspoređivanja ljudi osmišljeni da podstaknu najbolji rad, oni u suštini ne moraju automatski zadovoljavati potrebe i očekivanja ljudi. Principi i praksa kojima se obezbeđuje uspešnost organizacije ne moraju istovremeno zadovoljavati individualne potrebe zaposlenih, ili, u još nepovoljnijem slučaju, mogu ljudima stvarati probleme. Uspešno privlačenje kandidata, sem privlačenja željenih kandidata, podrazumeva i njihovo zadovoljstvo i motivisanost za rad. Da bi privukli što bolje kandidate poslodavci često predstavljaju firmu u boljem svetlu nego što to zaista jeste. Namerno ili slučajno, ovakvo predstavljanje umanjuje uspeh selekcije na više načina. Umanjivanje uspeha se može desiti neposredno ili u dužem vremenskom periodu kada se kandidat postepeno razočarava i to se negativno odražava na njegovo ponašanje na radu. Nekada se, pri pokušaju izbegavanja određenih kandidata, dešava da poslodavci umanjuju vrednosti kompanije.

U najavljenju selekcionu proceduru uključuju se zahtevi ili aktivnosti za koje se pretpostavlja da će odbiti ili ohladiti neželjene kandidate. Ovakvih primera bilo je mnogo u domaćoj praksi.

Ovaj problem se u praksi uspešno rešava uvođenjem realističkog prikaza posla koji se kandidatima prezentuje u fazi privlačenja, tj regrutovanja.

U realističnom prikazu posla (*Realistic Job Preview* - RJP), poslodavac nastoji da kandidatima što preciznije saopšti šta bi oni trebalo da rade na poslu. Isto tako,

realno im se prikazuju uslovi rada, mogućnost za razvoj i napredovanje, šta je potrebno da bi se ostvarile sve mogućnosti, postoje li i kakvi su rizici po psiho-fizičko zdravlje i sl. U okviru ovakvog prikazivanja navode se i ilustrati, primeri u formi priče, video-materijala ili organizovanog obilaska organizacije.

Societe Generale Srbija detaljno predstavlja svoj program za razvoj diplomaca, kao i ostale uslove koje nudi zaposlenima. Cilj je da se zainteresovanima pruži dovoljno informacija na osnovu kojih mogu da procene da li kompanija može da zadovolji njihova očekivanja u pogledu profesionalne karijere (predstavlja se "ukus posla i mogućnosti koje se nude"). Početnici koji žele da se prijave za posao treba unapred da ispune određene kriterijume. Na taj način veliki broj onih koji se dvoume mogu unapred da se "pronađu" ili "ne pronađu" na datom radnom mestu, odnosno u kompaniji uopšte.

Planiranje kompanije za promovisanje upražnjenog radnog mesta mora da obuhvati definisanje:¹³⁵

1. Ciljne grupe - ko su potencijalni kandidati za određeno radno mesto i gde se mogu naći;

2. Informacija i osnovnih poruka koje treba saopštiti.

U privlačenju kandidata koriste se sva sredstva promotivnog, odnosno komunikacionog miksa:

- oglašavanje;
- lično vrbovanje;
- podsticajne mere;
- odnosi sa javnošću;
- . direktni marketing.

Oglašavanje je najviše korišćeno sredstvo. Postavljanje strategije medija jednostavnije je nego u slučaju tržišnog komuniciranja, osim kada se u ulozi poslodavca nalazi velika multinacionalna korporacija ili kada se radi o stalno otvorenim konkursima za prijem novih ljudi.

Specifični kandidati, koji se teže nalaze na tržištu rada, a koji su potrebni na određenim radnim mestima, traže se uz pomoć tzv. "lovaca na glave" (headhunters) i ličnog vrbovanja za koje su obično zaduženi menadžeri.

¹³⁵ Interni dokument, *Marketing i PR Societe Generale Srbija*, 2012.

Promocija upražnjenog radnog mesta treba da bude pripremljena i realizovana u skladu sa konceptom integrisanih komunikacija. Pored integracije svih sredstava koja se koriste za promociju radnog mesta, treba razmišljati i o integraciji kampanje zapošljavanja sa svim ostalim komunikacionim sredstvima koja organizacija koristi .

Procedura regrutovanja internih kandidata kreće se od zatvorenih do otvorenih .

U zatvorenim sistemima menadžer kome je radnik potreban ima primarnu odgovornost za nalaženje kandidata. Kandidati se mogu tražiti neformalno, na osnovu ličnih poznanstava, ili na neki formalniji način, pri čemu je najpreciznija tehnika - kompjuterska analiza dosijea zaposlenih prema utvrđenim kriterijumima.

Za razliku od zatvorenih, otvoreni sistemi redukuju moć menadžera. U otvorenom sistemu javno se objavljuje upražnjeno radno mesto. Svi zaposleni koji ispunjavaju uslove mogu da se prijave, bez obaveze da o tome obaveste svog nadređenog.

Da li će biti izabran otvoren ili zatvoren sistem internog regrutovanja u najvećoj meri zavisi od klime i kulture organizacije.

Insistiranje na zaposlenima kao kanalu regrutovanja jedan je od načina predupređivanja niza problema do kojih dolazi upravo zbog toga što znatan broj kandidata ne preduzima nikakvo istraživanje o organizaciji pre nego što se prijavi za posao.

7.5. Motivacioni faktori

Pošto je visina zarada svih zaposlenih u *Societe Generale Srbija* poslovna tajna. One su različite shodno poziciji i godinama iskustva, ali je za njihovo prihvatanje misije u Srbiji svakako bio važan sistem nagrađivanja i formulisanje kompenzacionih paketa.

Menadžerima ekspatrijatima, koji rade u *Societe Generale Srbija* i koji su poslani na rad u Srbiju, pored osnovne zarade koju primaju, se kompenziraju i dodatni troškovi koje imaju zbog boravka i rada u našoj zemlji. Njihova osnovna zarada se isplaćuje kombinovano i u domaćoj valuti, ali i u stranoj valuti. Banka nadoknađuje sve troškove preseljavanja, prevoza i privremenog smeštaja njima i njihovoj porodici. Takođe za njihovu decu se izmiruju svi troškovi školovanja i obrazovanja. Deci je obezbeđeno školovanje na maternjem jeziku u privatnoj školi u Beogradu. Menadžerima ekspatrijatima kao i njihovoj porodici je obezbeđena posebna

zdravstvena usluga. Takođe kompanija im plaća dva puta godišnje troškove putovanja u njihovu matičnu zemlju za vreme porodičnih odmora. Obezbeđene su im i pogodnosti kao na primer korišćenje službenog auta i plaćeno članstvo u nekim klubovima. Ukoliko je menadžer ekspatrijat, predsednik ili zamenik predsednika banke, onda ima i svog vozača u vreme trajanja radnog vremena.

Što se tiče modela kompenzacionih paketa može se reći da se u banci koristi usklađivanje kompenzacionog paketa sa domaćim uslovima, jer se smatra da zaposleni koji odlaze na rad u inostranstvo treba da žive u skladu sa materijalnim uslovima i pretpostavkama koje se obezbeđuju u domaćoj zemlji. Menadžerima ekspatrijatima se garantuju isti uslovi i isti komfor, kao i ista finansijska nadoknada kao i u njihovoj matičnoj zemlji. U banci se neguje politika da odlazak na poslovne zadatke u inostranstvo krajnje normalna stvar. Menadžeri ekspatrijati, kao i svi zaposleni u banci, primaju jednom godišnje bonuse, koji ne ulaze u sastav osnovne plate.

Satisfakcija zaposlenih je jedini način na koji se u dugom roku i stabilno može obezbediti visok nivo produktivnosti kao i kreativnosti zaposlenih. Pored poslovne raznovrsnosti, autonomije, povratne informacije, sistema nagrađivanja, radnih uslova, organizacione strukture, jedan od bitnih organizacionih faktora zadovoljstva poslom su i kolege na poslu, odnosno socijalna atmosfera, jer se smatra da su zaposleni zadovoljniji svojim poslom ukoliko rade sa kolegama sa kojima imaju lično veoma dobre personalne odnose i ukoliko na poslu vlada prijatna socijalna atmosfera.

U okviru ovog faktora jeste i odnos zaposlenih sa neposrednim rukovodiocem, odnosno šefom. Ukoliko zaposleni ima sa svojim šefom prisniji odnos, odnosno ako šef češće pohvaljuje zaposlenog, prati njegov rad i izgradi sa njim otvorene odnose onda je i zadovoljstvo zaposlenih veće. Učešće u donošenju odluka je takođe važan motivacioni faktor, naročito u vreme organizacionih promena, stoga zaposleni u banci treba da imaju povratne informacije i jasan znak da su njihovi predlozi i inicijative primećeni. To će dalje povećati ispunjenje viših potreba kao što su postignuća, status i samoostvarivanje i takođe će smanjiti otpornost na promene.

Takođe, većina zaposlenih je svesna svojih zadataka i postoji dobar balans između posla koji obavljaju i zahtevanih poslovnih veština za tu poziciju. Takođe odnos supervizora i njihovih saradnika je veoma visoko ocenjen i na visokom je nivou među lokalnim zaposlenima. Mora se voditi računa da je izostajanje sa posla u korelaciji sa zadovoljstvom viših potreba - više odsustvovanja manje zadovoljni

zaposleni, veće su potrebe u smislu pripadnosti i samoostvarivanja, ali i timskog duha.

7.6. Organizaciona socijalizacija

Nakon zapošljavanja kandidata, sledi program socijalizacije čiji je cilj da se novozaposleni upoznaju sa poslovima i ljudima u određenom odeljenju, kako bi osetili duh organizacije. U tom smislu, postoje određeni programi i razni treninzi u okviru same banke. Stvaranje takve klime pripadnosti i lojalnosti moguće je jedino kroz naglašenu i svim zaposlenima jasnu viziju i misiju kompanije, koja se u velikoj meri poklapa s višim ličnim vrednostima svakog zaposlenog, ili bar većine njih.

Societe Generale Srbija vrši proces socijalizacije osoba koje su na probnom radu u banci, kao i novozaposlenih. Pri tome se novozaposleni uvodi u posao i detaljno upoznaje sa organizacijom, uslovima rada, pravilima ponašanja, ljudima sa kojima će raditi, pravima, obavezama i odgovornostima. Menadžment se trudi da stvori čvrstu zajednicu zaposlenih, neku vrstu radne porodice. Zajedničke neobavezne aktivnosti u cilju socijalizacije članova kompanije se kreću od zajedničkih večera, do izleta i ekskurzija.

U procesu socijalizacije najvažniju ulogu imaju šef odeljenja, odnosno određenog sektora i zaposleni. Naime, zaposleni omogućavaju da se kod novozaposlenog stvori osećaj pripadnosti i važnosti, stoga se novozaposlenom obezbeđuju potrebne informacije shodno njegovoj integraciji u organizaciji.

Novozaposleni se upoznaje sa informacijama kao što su: kodeks oblačenja, praksa ponašanja u organizacionim kulturama u svetu, u kojima posluje *Societe Generale Group*.¹³⁶ Novozaposleni dobija i informacije u vezi sa politikom i radnim pravilima organizacije.

Uključivanje novozaposlenog se prati i analizira, i to: kako napreduje i kakvi su mu rezultati (evaluacija i prateći intervju). Za vreme trajanja procesa socijalizacije, šef sektora ili mentor održavaju pojačanu komunikaciju sa novozaposlenim, ukazujući mu na njegove uspehe i neuspehe. Mentorisanje i obučavanje novozaposlenom omogućavaju da uči posao i da se ugleda na izuzetno sposobnog i iskusnog kolegu i stručnjaka.

¹³⁶ Intervju, Elena Dojranska-Slabev, izvršni direktor sektora resursa, 12. 05. 2013.

Odgovornost za rezultate u najvećoj meri snosi šef odeljenja, koji rukovodi radom novozaposlenog. Period praćenja zavisi od prirode posla, težine, složenosti i odgovornosti posla koji novozaposleni obavlja. Ako se pokaže da su rezultati analize rada loši, to onda govori da je proces selekcije bio loš, i obrnuto. Smatra se da samo dobri rezultati mogu da budu potvrda uspešnog odabira kandidata.

7.7. Uloga ljudskih resursa u postizanju organizacione uspešnosti

Raznolikost zaposlenih je jedan od ključnih elemenata odeljenja za ljudske resurse kao i razloga zašto Societe Generale Srbija pokazuje pozitivne rezultate poslovanja. Raznolikost Grupacije, bogat spektar talenata koji rade u njoj, se ostvaruje kroz zapošljavanje i razvoj i na taj način se podspešuje kontinuiran rast aktivnosti i konzistentnosti Grupacije. Aktivnim učestvovanjem zaposlenih, Grupacija izgrađuje internacionalnu kompaniju sa različitim sposobnostima, profilima i kulturama. Otvorenost ka raznolikosti podrazumeva različite nacionalnosti i porekla, različiti rod i godište zaposlenih. Grupacija nudi svakome istu šansu, bez obzira na poreklo te osobe.

Implementacija elementa raznolikosti u SG Grupaciji pre svega ima za cilj:

- da zaposleni Grupacije budu različitih nacionalnosti,
- da ima dosta žena u menadžmentu,
- da se usklade različiti mentaliteti okruženja sa različitim načinima poslovanjima u različitim zemljama.

Raznolikost je važna pre svega radi adekvatnijeg sistema nagrađivanja i podsticanja kompetencija, integracija različitih kultura, borbe protiv diskriminacije, podsticanja prihvatanja raznolikost od strane menadžmenta itd. Ona je izvor dinamizama koji favorizuje duh inovativnosti i kreativnosti, koji je neophodan u visoko konkurentnom polju u kojem je uključena Societe Generale. Taj duh inovativnosti i kreativnosti je ključni element u razvoju Societe Generale Srbija što se dokazuje i na način na koji Societe Generale prepoznaje i promoviše sve talentovane ljude, bez obzira na njihov pol, kulturu i njihov profil, što znači da SG afirmiše geocentričnu politiku u kojoj superiornost nije podređena nacionalnosti, odnosno menadžment SG uvek nastoji da postavi "pravog čoveka na pravo mesto".

Zbog svega gore navedenog, uloga odeljenja ljudskih resursa igra ključnu ulogu. U skladu sa visokim profesionalnim standardima, uloga odeljenja ljudskih

resursa je da obezbedi profesionalnu podršku i da kroz zadovoljstvo zaposlenih doprinese uspehu čitave kompanije, definiše potrebe što se takođe vidi i u postavljanju izazovnih i ostvarivih ciljeva za zaposlene, davanju saveta, osmišljenom individualnom planu razvoja i periodičnom procenjivanju postignutih rezultata.

ZAKLJUČAK

Ljudski potencijal je najznačajniji resurs u preduzeću, jer je bez njegovog direktnog ili indirektnog prisustva proces rada nemoguć. Drugim rečima, ljudski potencijal je najznačajniji elemenat procesa rada. Da bi uticaj ljudskog resursa bio što pozitivniji, njime je potrebno upravljati. Na taj način će se potencijali zaposlenih što potpunije iskoristiti, a posredno, i potencijali ostalih resursa u preduzeću.

Ljudskim resursima treba upravljati da bi se uspešno integrisale različite sposobnosti, kvaliteti i interesovanja zaposlenih, kako bi se optimizirali ciljevi preduzeća, na dobrobit i preduzeća i zaposlenih kao pojedinaca. Iako su menadžeri ključni ljudski resurs u preduzećima, oni nisu potpuno nezavisni u svom ponašanju. Postoje subjekti koji usmeravaju njihova ponašanja. To su vlasnici kapitala, koji su menadžerima poverili funkciju upravljanja i funkciju rukovođenja. Za vlasnike kapitala je svakako važno koliko uspešno upravljaju menadžerima, međutim, veoma je važno i to kako menadžeri upravljaju ostalim zaposlenima u preduzeću. Da bi menadžeri uspešno upravljali zaposlenima u preduzeću, moraju imati određena znanja, gde su sa aspekta ljudskih resursa važna znanja iz naučnih disciplina koje proučavaju čovekovo ponašanje. Takođe, moraju imati i određene sposobnosti, pri čemu su sposobnost komunikacije i motivacije posebno važne. Ovo s toga, jer rukovođenje nije ništa drugo nego motivisanje zaposlenih. Od stava rukovodilaca, od stila rukovođenja, odnosa prema zaposlenima, zavisice i motivacija zaposlenih. Tako zaključujemo da su menadžeri važan motivator zaposlenih.

Da bi uspešno motivisali zaposlene, menadžeri moraju poznavati osnovne postulate iz teorije motivacije, kao i to kako pojedini motivatori mogu da utiču na čovekovo ponašanje. Na ovaj način se potvrđuje hipoteza da je motivisanje ljudskog faktora pokretač svih vrednosti, odnosno da je za uspešan razvoj zaposlenih potrebno da pojedinac poseduje ili razvije motive iz prostora unutrašnje motivacije i/ili da pozitivno reaguje na spoljašnje podsticaje, koji povećavaju motivaciju zaposlenih, kao što su pohvala, priznanje, materijalna nagrada, atmosfera na poslu i dr.

Upravljanje ljudskim resursima je ključna tačka uspeha svakog preduzeća. Nije dovoljno imati opremu i ideje, potrebno je imati ljude koji će znati da je ostvare, da daju svoj doprinos njenom izvođenju, koji će imati znanje, sposobnost i motivisanost da u procesu rada daju svoj maksimum.

U celokupnoj funkciji upravljanja ljudskim resursima zapošljavanje predstavlja osnovu za dalju funkciju poslovanja. Rekrutacijom pokušavaju da se privuku najbolji kandidati koji se nalaze na tržištu, bilo da su nezaposleni, bilo da su već zaposleni u nekoj kompaniji iz okruženja ili, isto tako, u samoj kompaniji koja vrši regrutaciju. Uspešno obavljanje procesa regrutacije uveliko doprinosi pojednostavljivanju i uspešnosti procesa selekcije. Može se dati kao zaključak kada je u pitanju regrutacija da u toku procesa kvalitetni kandidati bivaju zainteresovani, odnosno privučeni, a oni koji to nisu odustaju od daljeg procesa tzv. samo-selekcijom. Pri odabiranju načina regrutacije, kao i za sve druge elemente procesa rada treba načiniti analizu troškova i koristi koji se dobijaju u toku ovih procesa. Shodno tome, treba znati da viši troškovi u kratkom roku mogu doneti izvanredne rezultate u dugom roku, koji će sebe višestruko isplatiti.

Regrutacija, kao prvi korak prilikom zapošljavanja ima ogroman uticaj na uspešnost izbora novih zaposlenih. Stoga treba pažljivo odabrati metod regrutacije koji će biti primenjen, počevši od toga da li će on biti interni ili eksterni i koji metod će biti primenjen. Praksa je pokazala da se za najbolje poslove, uglavnom, kandidati interno regrutuju, a najbolji kandidati najčešće nalaze posao neformalnim metodama, preko mreže kontakata sa ljudima koji znaju njihove kvalitete i sposobnosti. Samo za najmanje poželjne poslove i najmanje kvalifikovane kandidate koriste se formalni metodi regrutovanja, kao što su oglašavanje i agencije za zapošljavanje.

Efektivna strategija eksternog regrutovanja zahteva dubinsko planiranje metoda regrutacije, kako bi obezbedila efikasnost i omogućila prijavljivanje dovoljnog broja kvalifikovanih perspektivnih kandidata. Najčešće i najefikasnije metode regrutacije su regrutacija putem oglasa, po preporuci zaposlenih, preko univerziteta, *headhunter* agencija i putem interneta.

Za kompaniju je najbolje da stalno vrši regrutaciju, odnosno da ima stalnu bazu podataka o potencijalnim kandidatima, koji mogu biti angažovani kada je potrebno. S obzirom da studenti najčešće nemaju nikakvo prethodno radno iskustvo, baze podataka su zasnovane na uspehu prilikom školovanja, a postignuti uspeh nije ujedno i garancija da će kandidati podjednako dobro obavljati i svoje radne zadatke.

Iz tih razloga je regrutacija preko univerziteta sve popularnija i na domaćim prostorima, a podrazumeva angažovanje studenata na određenim projektima. Na taj način, kompanija ima mogućnost da bolje upozna kandidate i da formira kompletniju bazu podataka. Veoma često na ovaj način dolazi do novih zaposlenih, koji su

visokoobrazovani, brzo uče i ulaze u posao, lako prihvataju inovacije, fleksibilni su, a istovremeno znatno manje koštaju kompaniju od angažovanja osoba sa iskustvom, koji bi dali iste, ili čak lošije rezultate. Da bi primena *headhunter* agencija prilikom regrutacije dala željene rezultate, potrebno je da se ne iznevere očekivanja kandidata. Potrebno je angažovati ih na pravi način, adekvatno se pripremiti za njihov dolazak, obostrano oceniti korisnost programa i održavati kontakte. Pored toga, treba imati u vidu da su prioriteti prilikom zapošljavanja u velikoj meri određeni uslovima u okruženju i makroekonomskim faktorima.

Od profesionalaca iz oblasti ljudskih resursa zahteva se veća brzina, fleksibilnost, efektivnost i finansijska isplativost svih sistema koje koriste. Rezultat je sve šira primena integrisanog sistema procene, koji je uveden uz korišćenje brojnih tehnologija, uključujući personalni računar i internet. Upotreba tehnoloških sistema ne samo da olakšava i ubrzava izbor, već primenom odgovarajućih programa omogućava veoma preciznu procenu performansi kandidata na poslu. Rizik pogrešnog izbora prilikom zapošljavanja može se značajno umanjiti primenom odgovarajućih metoda regrutacije kroz pravilno definisanje oglasa i izbor odgovarajućeg medija oglašavanja, regrutaciju posredstvom *headhunter* agencija, koje će dati precizne podatke o kandidatu.

Organizaciona socijalizacija je značajna i neophodna poslovna funkcija u strategiji menadžment procesa u organizaciji i mora da ima svoje mesto u strategiji svake organizacije kao poslovna funkcija ravnopravna sa ostalim funkcijama. Takođe, obuka i razvoj, predstavljaju važne i neophodne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u svakoj organizaciji, jer su pretpostavka za unapređivanje performansi organizacija i ključni faktor unapređenja znanja, veština i sposobnosti zaposlenih.

Analiza savremenih pokušaja da se unapredi rad u organizacijama, savremena naučna saznanja iz poslovne ekonomije i menadžmenta su dokazala da je organizaciona socijalizacija jedna od navažnijih pretpostavki u strategiji razvoja i vođenja efikasne organizacije. Poslovi u organizacijama, zbog svoje prirode (raznovrsnosti i povezanosti poslova) zahtevaju timski rad. Pošto su timovi fleksibilniji i elastičniji na promene, brže se formiraju, razvijaju i usmeravaju na prave zadatke, oni postaju uslov veće efikasnosti i efektivnosti svake organizacije. Oni su faktor efikasnijeg učenja i obučavanja, i uslov razvoja svakog zaposlenog.

Hipoteze koje su u radu testirane imaju teorijsku i empirijsku potvrdu. Potvrda glavne hipoteze se provlači kroz sve delove rada, a posebno je istaknuta u I delu, gde su analizirani pojam i značaj ljudskih potencijala u organizaciji.

Posebne hipoteze H1, H2 i H3 su dokazane u III delu rada, gde je potvrđeno da je uspešno regrutovanje moguće i van okvira same organizacije, uz pomoć angažovanja agencija za zapošljavanje. Potvrđeno je i da angažovanje headhunter agencija dovodi do povećanja efikasnosti procesa regrutovanja i poboljšanja rezultata procesa selekcije, pa i samog poslovanja preduzeća. Takođe, i da regrutovanje preko državnih agencija za zapošljavanje i pored mnogih koristi koje nudi za organizaciju, još uvek se ne koristi u praksi u dovoljnoj meri.

Posebna hipoteza H4 je dokazana u VI delu rada, gde je pokazano da najveću odgovornost za proces socijalizacije snose neposredni rukovodioci i zaposleni u službi za ljudske resurse, jer dobrim planiranjem razvoja ljudskih resursa doprinosi se bržoj organizacionoj socijalizaciji i poboljšanju poslovanja.

Posebna hipoteza H5 je dokazana u VI delu rada, gde je pokazano da mentorstvo obogaćuje organizacionu komunikaciju, povećava učestalost vertikalnih komunikacija i na gore, i na dole, i obezbeđuje mehanizme za modifikaciju ili jačanje organizacione kulture.

Na osnovu rezultata istraživanja ovog rada, može da se kaže da su postavljene hipoteze potvrđene, što predstavlja još jedan aspekt naučne i društvene opravdanosti izbora uloge ljudskih potencijala u postizanju organizacione uspešnosti, sa osvrtnom na regrutovanje i socijalizaciju zaposlenih, kao teme ovog rada.

Na osnovu navedenog u ovom radu može da se zaključi da je ljudski potencijal ključni faktor za proizvođenje konkurentskih prednosti preduzeća, jer konkurentska prednost, zasnovana na ljudskom potencijalu, omogućava stvaranje veće dodatne vrednosti proizvodima i uslugama. Stoga je zadatak menadžmenta da upotrebi znanje, koje poseduje organizacija, sav ljudski, strukturalni i potrošački kapital.

Na osnovu navedenog može da se zaključi i da proces regrutovanja ima za cilj da na osnovu relevantnih informacija dobijenih različitim metodama i tehnikama, prognozira buduću radnu uspešnost i identifikuje najbolje kandidate za posao. Istovremeno, proces regrutovanja ima veliki uticaj na imidž organizacije u javnosti i na tržištu rada. Zapošljavanje "pravih" ljudi postalo je imperativ, zbog čega zaključci ovog rada imaju poseban značaj za unapređenje strategije i efikasnosti eksternog regrutovanja, odnosno agencija za zapošljavanje.

Možemo da zaključimo i da organizaciona socijalizacija ima veliki značaj u postizanju organizacione uspešnosti. Naime, uspešna socijalizacija rezultuje povećanom produktivnošću zaposlenih, njihovom ličnom sigurnošću u pogledu kvalitetnog obavljanja posla, motivacijom, samoeфикасношću, proaktivnim ponašanjem, zadovoljstvom poslom, predanošću organizaciji, inovativnošću, saradnjom, kao i dužim ostankom u organizaciji. Socijalizacija, kao proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava i adaptira uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije, ima svoje specifičnosti, koje zahtevaju određene aktivnosti specifične za ovu oblast menadžmenta ljudskih resursa. Takođe, uvođenje pojedinca u organizaciju predstavlja kompleksan i zahtevan proces koji pred pojedinca i organizaciju postavlja zahteve za međusobno razumevanje i prilagođavanje. Organizaciona socijalizacija pruža novozaposlenima osećaj identiteta i ojačava njihovu motivaciju. Što je proces socijalizacije uspešniji, to je i veća verovatnoća da će radnik u kraćem vremenskom roku moći da se prilagodi uslovima rada i početi da radi na efikasan i efikasan način. To je i razlog što sve veći broj organizacija krajnje ozbiljno pristupaju ovom procesu. Proizilazi da što je organizacija bolja to je i organizaciona socijalizacija uspešnija. Na osnovu bolje ocene sposobnosti zaposlenih postiže se efikasnija organizaciona socijalizacija.

LITERATURA

1. Albijanić, M. (2011) *Intelektualni kapital*, Službeni glasnik, Beograd
2. Aguilera, R. V., *Institutions and Organizational Socialization: Integrating Employees in Cross- Border Mergers and Acquisitions, Working paper series;* (dostupno na: http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0112.pdf, od utorka 05. februara 2013. god.)
3. Aleksić A., Rudman M. (2010) *Organizacijska socijalizacija - ključne perspektive i pristupi*, u: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1, Zagreb
4. Babić L., Kordić B. (2011) *Nacionalna kultura i karijerni razvoj*, Sinergija, Beograd
5. Babić L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Babić M., Stavrić B., Trifunović Lj. (2003) *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ Centar, Beograd
7. Bahtijarević Šiber F. (1999) *Menadžment ljudskih resursa*, Golden Marketing, Zagreb,
8. Banjanin M.K. (2006) *Naučno istraživačka metodologija*, Dispublic, Beograd
9. Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
10. Bogićević Milikić B. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
11. Bogićević Milikić B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, treće izdanje, CID, Ekonomski fakultet, Beograd
12. Branković S. (2007) *Uvod u metodologiju, Kvalitativni metodi istraživanja društvenih pojava*, skripta, Beograd, 2007.
13. Chapman D. and Webster J. (2003) *The Use of Technologies in the Recruiting, creening, and Selection Process for Job Candidates*", International Journal of Selection and Assessment Vol. 11, No. 2/3
14. DeCenzo D. A., Robbins S. P. (2010) *HumanResource Mangement*, John Wiley&Sons, Inc.,

15. Deming E. (1996) *Nova ekonomska nauka*, PS "Grmeč", Beograd
16. Dess G. Gregory, Lumpkin G. T., Eisner B. A. (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd
17. Dessler G. (2011) *Human resource management*, Pearson
18. Dessler G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
19. Draker P. (2003) *Moj pogled na menadžment - Ideje koje su unapredile menadžment*, Adižes, Novi Sad
20. Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
22. Đorđević-Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Datastatus, Beograd
23. Erić D. (2000) *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Beograd, Viša škola za sportske trenere, Beograd
24. Feldman D. (1981) *The Multiple Socialization Of Organization Members*, *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2
25. Gill J., Q&A with Adobe's Diane Schlageter, Business Week Online, 2000., dostupno na: <http://www.businessweek.com/careers/resultlist/hiringarch01.htm>; (od nedelje 28. oktobra 2012. god.)
26. Grinberg Dž., Baron R. A. (1998) *Ponašanje u organizacijama*, Preduzeće za železničko-novinsku delatnost d.o.o. Beograd
27. Harman C., Brelade S. (2000) *Knowledge Management ant the Role of HR*, Prentice-Hall
28. Heleta M. (2008) *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, II Deo, Univerzitet Singidunum, Beograd
29. Interni dokument, *Marketing i PR Societe Generale Srbija*, 2012.
30. Jex S. M., Britt T. W. (2008) *Organizational Psychology*, A Scientist-Practitioner Approach, 2 ed., John Wiley&Sons, USA
31. Jovanović Božinov M. (2009) *Uvod u biznis*, Megatrend univerzitet, Beograd
32. Jovanović-Božinov M., Živković M., Cvetkovski T. (2007) *Organizaciono ponašanje*, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd, Beograd
33. Jovanović Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004) *Menadžment ljudskih*

resursa, Megatrend Univeritet, Beograd

34. Keely B. (2010) *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija
35. Kavi S. (1996) *Sedam navika uspešnih ljudi*, PS "Grmeč", Beograd
36. Kreitner R., Kinicki A. (1998) *Organizational Behavior*, Irwin/Mc. Graw-Hill
37. Kulić Ž. (2002) *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
38. Leonard B. (2000) *Online and overwhelmed*, HR Magazine August
39. Leonard B. (2000) *Job Hunting Professionals Rank Networking over Internet*, HR Magazine Mau
40. Lojić R. (2011) *Organizaciono ponašanje*, Medija centar "Odbrana", Beograd
41. Lojić R., Kulić Ž. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*, VIZ, Beograd
42. Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J. (2008) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
43. Lončarević R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
44. Martinez M.N. (2001) *The Headhunter Within*, HR Magazine August
45. Mašić B. (2010) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
46. Mihajlović P. (2004) *Agencije za zapošljavanje: novi nosioci poslova*, u: *Pravo i privreda*, God. XLI, br. 5-8, Beograd
47. Milisavljević M. (2007) *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd
48. Miljević I. M., *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale, 2007.
49. Millo J., *Strategic Human Resource Management*. Thompson South-Western, 2006., dostupno na: http://www.utas.edu.au/__data/assets/pdf_file/0020/271055/BMA330_Unit-Outline.pdf, (od subote 3. novembra 2012. god.)
50. Njeguš A. (2008) *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
51. Pečujlić M., Milić V. (2003) *Metodologija društvenih nauka*, Vizartis, Beograd
52. Peters T. (1996) *Uspešan i haosu*, PS "Grmeč", Beograd
53. Petković M., Janićijević N., Bogićević B. (2005) *Organizacija: dizajn*,

ponašanje, ljudski resursi, promene, Centar za izdavačku delatnost
Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd

54. Pržulj Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd
55. Ratković-Njegovan B., Vukadinović M. (2011) *Sadržaj i efekti organizacione socijalizacije u poslovnim integracijama*, u: Škola biznisa, broj 3, Beograd (dostupno na: http://www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/sb_files/radovi_7/7.9.pdf, od subote 02. februara 2013. god.)
56. Robins P. S., Coulter M. (2005) *Menadžment*, Data Status, Beograd
57. Robbins P. S. (2003) *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall Inc
58. Robinson K. (2003) *Online Bidding Fills Nursing Jobs*, HR Magazine December 44
59. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga Zagreb, Zagreb
60. Šunderić B., *Pravo međunarodne organizacije rada*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, 2001.
61. Torrington D, Hall L., Taylor S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, Data status, Beograd
62. Zimanji V. (2001) *Organizaciona socijalizacija metodom mentorstva*, u: *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom sadu, Novi Sad

Internet izvori:

http://www.knowledge-banks.org/za_goste/lekcije/lekcija61.htm, od petka 01. februara 2013. god.)

<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-socialization.html>, od srede 17. aprila 2013. god.

www.conferenceboard.ca/topics/humanresource/default.aspx (od srede 10. oktobra 2012. god.)

<http://www.nestlecareers.co.uk/html/working-nestle-jobs.htm> (od četvrtka 25. oktobra 2012. god.)

<http://www.sphcs.org/hotjobs> (od srede 31. oktobra 2012. god.)

http://siteresources.worldbank.org/INTSERBIA/Resources/LMA_Serbian.pdf,
str. xiii (od 01. novembra 2012. god.)

<http://www.oup.com/us/catalog/general/subject/Psychology/IndustrialOrganizationalPsychology/?view=usa&ci=9780199763672>, od utorka 16. aprila 2013. god.

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40603719?uid=3738928&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102004337343>, od nedelje 21. aprila 2013. god.

<http://www.societegenerale.rs/index.php?id=14>, od petka 16. avgusta 2013. god.

http://www.societegenerale.rs/fileadmin/download/organizaciona_shema/2013-01_org_chart_srp.pdf, od petka 16. avgusta 2013. god.