

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**Departman za
poslediplomske studije
Master studije**

MASTER RAD

**SAVREMENE TENDENCIJE U MENADŽMENTU
LJUDSKIH RESURSA
-studija slučaja „Telekom Srbija“ a.d.-**

Mentor:

Doc. dr Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat:

**Sladana Pantić
br. indeksa M 9293/08**

Beograd, 2010.

SADRŽAJ

1. UVOD

1. Predmet i polazište istraživanja
2. Ciljevi istraživanja
3. Značaj i aktuelnost istraživanja
4. Hipoteze istraživanja
5. Metode istraživanja
6. Struktura rada

2. KONCEPT MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

- 2.1. POJAM LJUDSKIH RESURSA
- 2.2. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA
 - 2.2.1. Nastanak i definisanje pojma „menadžment ljudskih resursa“
 - 2.2.2. Značaj menadžmenta ljudskih resursa
- 2.3. PRINCIPI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA
- 2.4. CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA
- 2.5. TRENDOWI U OKRUŽENJU KOJI UTIČU NA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA
- 2.6. OSNOVNE ULOGE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

3. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

3.1. POJAM, ZNAČAJ I ELEMENTI “STAFFING-a” U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

- 3.1.1. Analiza posla
 - 3.1.1.1. Dizajniranje posla
 - 3.1.1.2. Savremene metode za analizu posla
- 3.1.2. Planiranje ljudskih resursa
 - 3.1.2.1. Ciljevi planiranja ljudskih resursa
 - 3.1.2.2. Proces planiranja ljudskih resursa
 - 3.1.2.2.1. Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju
 - 3.1.2.2.2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima
 - 3.1.2.2.2.1. Predviđanje tražnje
 - 3.1.2.2.2.2. Predviđanje ponude
 - 3.1.2.2.3. Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa
 - 3.1.2.2.4. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana
- 3.1.3. Regrutovanje zaposlenih
- 3.1.4. Selekcija zaposlenih
 - 3.1.4.1. Intervju kandidata
 - 3.1.4.2. Vrste intervjuja
 - 3.1.4.3. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

3.2. OBUKA I OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH

- 3.2.1. Savremeni koncept obrazovanja
- 3.2.2. Ocenjivanje performansi zaposlenih
- 3.2.3. Osnovne metode ocenjivanja zaposlenih

3.3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

3.4. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

- 3.4.1. Materijalne kompenzacije, nagrade i stimulacije
- 3.4.2. Nematerijalne kompenzacije
 - 3.4.2.1. Adekvatno dizajniranje posla
 - 3.4.2.2. Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta
 - 3.4.2.3. Participacija zaposlenih u odlučivanju
 - 3.4.2.4. Upravljanje pomoću ciljeva
 - 3.4.2.5. Fleksibilni oblici radnog vremena
 - 3.4.2.6. Ostale nematerijalne kompenzacije

4. SAVREMENE TENDENCIJE U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

- 4.1. Upravljanje karijerom
 - 4.1.1. Planiranje i razvoj karijere
 - 4.1.2. Faze u razvoju karijere
 - 4.1.3. Uloga pojedinca u planiranju i razvoju karijere
- 4.2. Menadžment znanja
- 4.3. Menadžment talentima
- 4.4. Promene u menadžmentu ljudskih resursa u budućnosti
- 4.5. Primena savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa u domaćim preduzećima

5. PREDUZEĆE ZA TELEKOMUNIKACIJE „TELEKOM SRBIJA“ a.d.

- 5.1. Poslovanje preduzeća
 - 5.1.1. Opšti podaci o preduzeću
 - 5.1.2. Organizacija preduzeća
 - 5.1.3. Delatnost preduzeća
 - 5.1.4. Telekom Grupa
 - 5.1.4.1. m:tel Telekom Srpske
 - 5.1.4.2. m:tel Crne Gore
 - 5.1.5. Rezultati poslovanja Telekom Srbija grupe za 2008. godinu
 - 5.1.6. Rezultati poslovanja Telekom Srbija za 2008. godinu
 - 5.1.7. Investicije i korisnici
- 5.2. Direkcija za korporativne poslove
 - 5.2.1. Funkcija za ljudske resurse
 - 5.2.1.1. Cilj
 - 5.2.1.2. Oblast odgovornosti
 - 5.2.1.3. Organizaciona struktura
 - 5.2.2. Sektor za razvoj i obrazovanje
 - 5.2.3. Sektor za radne odnose
 - 5.2.4. Sektor za interne odnose
 - 5.2.5. Operativni sektor ljudskih resursa
- 5.3. Upravljanje promenama u Telekomu
- 5.4. „TELEKOM SRBIJA“ a.d. – „Organizacija koja uči“
- 5.5. Upravljanje talentima
- 5.6. Motivacija
- 5.7. Politika nagrađivanja zaposlenih i angažovanih van radnog odnosa
 - 5.7.1. Nagrađivanje zaposlenih
 - 5.7.1.2. Oblici nagrađivanja
 - 5.7.1.2.1. Povišice (unapređenja)
 - 5.7.1.2.2. Šestomesečni bonus
 - 5.7.1.2.3. Učešće u uštedama
 - 5.7.1.2.4. Učešće u dobiti

- 5.7.1.2.5. Godišnji bonus
- 5.7.1.2.6. Jednokratne nagrade
- 5.7.2. Nagrađivanje lica angažovanih van radnog odnosa
 - 5.7.2.1. Fiksni deo primanja
 - 5.7.2.2. Varijabilni deo primanja

5.8. MERENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

7. ZAKLJUČAK

8. LITERATURA

Prilog: Anketni list

1. UVOD

Menadžment ljudskih resursa, kao sažeti izraz nove filozofije i prakse menadžmenta, rezultat je ubrzanih promena u savremenom svetu i značaja koji se pridaje ljudima i njihovim potencijalima. Ljudski resursi su najznačajniji resursi organizacije i prema njima se mora iskazivati najviši stepen pažnje i interesovanja. Ljudi, njihov razvoj, mogućnosti i motivacija, kao i način na koji se njima upravlja, postaju odlučujući faktor konkurentne sposobnosti i razvoja svake organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima oduvek je bilo predmet interesovanja nauke i svakodnevne ljudske prakse, kao izraz nužnosti koja proističe iz grupnog načina života i rada, a poslednjih godina je jedna od oblasti koja se najviše razvija.

Upravljanje zaposlenima, kao najznačajnijim resursima organizacije, veoma je složen i višedimenzionalan proces. Proces tranzicije u kom se nalazimo, kao i uključivanje u savremene integracione procese, zahtevaju drugačiji pristup ljudima. Tradicionalni modeli upravljanja ljudskim resursima ustupaju mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja i razvoja.

Ljudski resursi ne označavaju samo zaposlene već i njihove ukupne vrednosti i potencijale. Pod *ljudskim resursima* „podrazumevaju se ukupni ljudski potencijali u organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično“¹.

Značaj ljudskih resursa je sve veći i efektivno upravljanje ovim resursima je strateški interes organizacije koji može da obezbedi konkurentsku prednost nad rivalima. Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja organizacijom koji za svako radno mesto obezbeđuje sposobne i odgovorne kadrove i omogućuje da svaki pojedinac i organizacija u celini ostvare maksimalne poslovne ciljeve.

Pod *menadžmentom ljudskih resursa* podrazumevaju se mere i aktivnosti koje u procesu, odnosno postupku planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocenjivanja performansi, nagrađivanja, motivisanja, zaštite zaposlenih i primenjivanja ravnopravnih propisa, preduzima menadžment organizacije u cilju obezbeđivanja resursa odgovarajućih sposobnosti, kvaliteta i potencijala i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanja organizacionih i ličnih ciljeva.

Kolika je potreba da se ukaže na neophodnost istraživanja ovako složene i sve aktuelnije oblasti poslovanja, najbolje pokazuju mnogobrojne definicije stručnjaka za menadžment ljudskih resursa, od kojih smo izdvojili sledeće:

*Menadžment ljudskih resursa je niz aktivnosti koje radnim ljudima i organizaciji koja koristi njihove sposobnosti, pružajući mogućnost da postignu dogovor o ciljevima i prirodi radnog odnosa, i da potom taj dogovor sprovedu u delo.*²

*Menadžment ljudskih resursa je izvršna funkcija u organizaciji, čija je svrha što efektnije postupanje sa zaposlenima, da bi se ostvarili organizacioni i individualni ciljevi.*³

¹ Kulić, Ž., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, 2005, str. 21.

² Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.13

³ Ivancevich, M. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, International Edition, str.

Menadžment ljudskih resursa odnosi se na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene, kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća⁴.

Menadžment ljudskih resursa je odgovoran za ljudsku dimenziju organizacije. Odgovoran je za angažovanje kompetentnih osoba, za njihovu obuku i za takvo radno angažovanje koje obezbeđuje visoke učinke i za funkcionisanje takvih mehanizama koji će održavati produktivnu vezu sa organizacijom⁵.

Menadžment ljudskih resursa je primenjena naučna disciplina koja se bavi izučavanjem upravljačkih aktivnosti u oblasti obezbeđenja, razvoja i angažovanja ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća i radi zadovoljenja ukupnih potreba i ciljeva zaposlenih⁶.

Menadžment ljudskih resursa se neprestano menja i unapređuje, čime se napuštaju tradicionalni modeli upravljanja, ustupajući mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja, koje karakteriše humanizacija proizvodnih odnosa iskazana putem veće motivacije, zadovoljstva i adekvatnog stimulisanja zaposlenih.

Ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata

Ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, pored ostalog i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja.

Kao što se iz nabrojanih definicija vidi, upravljanje ljudskim resursima predstavlja posebnu brigu o ljudima kao nosiocima znanja, veština i drugih osobina.

1. Predmet i polazište istraživanja

Predmet ovog istraživanja je teorijski prikaz savremenih tendencija u menadžmentu ljudskih resursa, uz praktičan prikaz savremenog pristupa menadžmentu ljudskih resursa i to na primeru jednog od najboljih i najprofitabilnijih preduzeća u regionu, preduzeću koje je pravi primer na koji način se, u cilju povećanja profitabilnosti i konkurentnosti, upravlja ljudskim resursima, njihovim znanjem, vrednostima i kompetencijama.

U istraživanju smo pošli od činjenice da su promene koje su se desile u organizaciji savremenog preduzeća, a koje su uzrokovane promenama u globalnom okruženju, dovele do potrebe da se u menadžmentu ljudskih resursa naprave pomaci, odnosno da se menadžment ljudskih resursa osavremeni i prilagodi novonastaloj situaciji.

U tom smislu, na primeru preduzeća koje se bavi telekomunikacionim uslugama, istraživali smo sa kolikom pažnjom je potrebno da se, u cilju povećanja konkurentnosti i opstanka u turbulentnim uslovima poslovanja, pristupi upravljanju najosetljivijem i najvrednijem resursu, primenjujući pritom najsavremenije metode privlačenja, negovanja i zadržavanja najboljih zaposlenih.

⁴ Štangl – Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica, str.8

⁵ ibid

⁶ Vujić, D. (2008) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str.24

2. Ciljevi istraživanja

Ovaj rad ima za cilj da pokaže potrebu i interes za izučavanjem ovako složene oblasti kao što je savremeni menadžment ljudskih resursa.

Takođe, cilj je da se na praktičnom primeru poslovanja Preduzeća za telekomunikacije “Telekom Srbija” a.d., kroz savremeni pristup upravljanju ljudskim resursima, ukaže na neophodnost primene najmodernijih metoda za privlačenje, negovanje, a posebno zadržavanje najboljih ključnih resursa u cilju povećanja produktivnosti, profitabilnosti i konkurentnosti preduzeća.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza oblasti koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi, odnosno da pruži informacije i nova saznanja svima onima koji žele da se bave ovako zahtevnom i složenom oblasti kao što je menadžment ljudskih resursa.

3. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj i aktuelnost istraživanja oblasti savremenog menadžmenta ljudskih resursa, pre svega definisan je činjenicom da je ova oblast već duže vreme u centru složenih organizacionih sistema, posebno u uslovima neizvesnosti i velikih finansijskih problema izazvanih svetskom ekonomskom krizom. Ovome u prilog je i činjenica da postoji sve veći svakodnevni uticaj menadžmenta ljudskih resursa na donošenje fundamentalnih odluka u preduzeću.

Istraživanja iz ove oblasti upućuju na izuzetan značaj koji će ova oblast imati u budućnosti, pa je upravo iz tog razloga svaki rad na ovu temu, a posebno rad koji obrađuje praktičan primer upravljanja ljudskim resursima u konkretnom preduzeću, doprinosi daljem istraživanju ove kompleksne oblasti.

4. Hipoteze istraživanja

Osnovna hipoteza istraživanja je:

1. Savremeni menadžment ljudskih resursa je nov, izazovan i aktuelan koncept upravljanja ljudskim resursima kojim preduzeće ostvaruje svoje strateške ciljeve, uz istovremeno vrednovanje ljudi, kao svog najvrednijeg resursa.

Posebne hipoteze su:

2. U meri u kojoj menadžment ljudskih resursa, obavljajući svoje osnovne aktivnosti, s posebnom pažnjom pristupa odabiru zaposlenih, u toj meri će zaposleni biti više motivisani i spremni da svojim angažovanjem doprinesu ostvarivanju ciljeva preduzeća.

3. Budućnost će od menadžmenta ljudskih resursa zahtevati fleksibilnost organizacije rada i radnog mesta, kao i aktivan pristup ljudskim resursima, razvojem individualnih sposobnosti zaposlenih, sa akcentom na upravljanje znanjem.

4. Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. vrednuje ljudske resurse kao svoj ključni resurs, osnovni preduslov daljeg razvoja, profitabilnosti i konkurentnosti i u tom smislu primenjuje najsavremenije metode privlačenja, negovanja i zadržavanja najboljih zaposlenih.

5. Metode istraživanja

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.

U dokazivanju postavljenih hipoteza u ovom radu, korišćene su osnovne analitičke i sintetičke metode i to posebno induktivno-deduktivna, a od opštenaučnih hipotetičko-deduktivna metoda i deskriptivna statistika.

U prikupljanju podataka korišćene su sledeće metode i tehnike: studija slučaja (*case study*), analiza sadržaja dokumenata, i to kako primarne, tako i sekundarne građe – već izvršenih istraživanja, zatim posmatranje i ispitivanje (anketa).

6. Struktura rada

Struktura rada prikazana je na sledeći način:

U prvom delu – UVOD iznet je predmet i polazište istraživanja, ukazano je na njihov značaj i aktuelnost, ustanovljen je opšti kao i posebni ciljevi istraživanja, postavljene su opšte i posebne hipoteze, iznete su metode istraživanja i opisana je struktura rada.

U drugom delu - KONCEPT MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA izneti su osnovni pojmovi i značaj menadžmenta ljudskih resursa. Takođe su obrađeni koncepti, ciljevi i uloge menadžmenta ljudskih resursa, kao i trendovi u okruženju koji utiču na menadžment ljudskih resursa. Poseban akcenat stavljen je na potrebu uvođenja savremenog menadžmenta ljudskih resursa u domaćim preduzećima, kao i predviđanju promena u menadžmentu ljudskih resursa.

U trećem delu - AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA detaljno su objašnjeni svi poslovi kojima se bavi menadžment ljudskih resursa, njihova uloga i značaj kako za preduzeće tako i za zaposlene.

U četvrtom delu - SAVREMENE TENDENCIJE U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA poseban akcenat je stavljen na najsavremenije načine za razvoj i zadržavanje zaposlenih. Pored toga, jedan deo je posvećen potrebi uvođenja savremenog menadžmenta ljudskih resursa u domaćim preduzećima, kao i predviđanju promena u menadžmentu ljudskih resursa u budućnosti.

U petom delu – PREDUZEĆE ZA TELEKOMUNIKACIJE „TELEKOM SRBIJA” a.d. – obrađeni su osnovni podaci o preduzeću, njegovom poslovanju, organizacionoj strukturi, delatnosti i rezultatima poslovanja za prethodnu godinu. U delu „Funkcija za ljudske resurse“ izneti su detaljni podaci o unutrašnjoj organizaciji, kao i oblasti odgovornosti i aktivnostima koje sprovodi ova organizaciona celina koja predstavlja nosioca funkcije menadžmenta ljudskih resursa u Telekomu Srbija a.d. Posebna pažnja posvećena je upravljanju promenama, upravljanju talentima, upravljanju znanjem, motivacionim tehnikama i sistemu nagrađivanja. Takođe, u ovom delu izneti su razlozi i metode merenja zadovoljstva zaposlenih u Telekomu Srbija.

U šestom delu – REZULTATI ISTRAŽIVANJA - izneti su i prokomentarisani rezultati ankete sprovedene u cilju potvrđivanja hipoteza ovog rada, dakle utvrđivanja da li Telekom Srbija a.d. u praksi zaista vodi računa o motivaciji i nagrađivanju zaposlenih, kakav sistem motivacije i nagrađivanja u tom cilju primenjuje i koliki je stepen zadovoljstva zaposlenih realizacijom i rezultatima istih.

U sedmom delu – izveden je ZAKLJUČAK u skladu sa prethodno postavljenim hipotezama iz uvodnog dela istraživanja.

U osmom delu – LITERATURA dat je spisak autora čija je literatura korišćena u istraživanju.

2. KONCEPT MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa u suštini predstavlja potpuno novu koncepciju odnosa prema zaposlenima i načinu upravljanja njihovim radom i razvojem. Sama koncepcija nastala je kao odgovor na promene koje su nastale u sferi ekonomije (tržišni koncept privređivanja), organizacije (nove organizacione forme, globalizacija) i menadžmenta (promene u strukturi, sadržaju i metodama rada). Veliki doprinos nastajanju ovakve koncepcije dale su nauke kao što su teorija organizacije, sociologija, psihologija, komunikologija, informatika itd), i to prvenstveno kroz primenu njenih saznanja u cilju promene prakse, uz istovremeno odvijanje procesa nastajanja novih naučnih saznanja na osnovu proučavanja i poboljšanja prakse iz oblasti organizovanja menadžmenta.

2.1. POJAM LJUDSKIH RESURSA

Pod pojmom "ljudski resursi" podrazumeva se ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenih. Ljudski resursi obuhvataju svo iskustvo, veštine, mudrost, procene, sposobnosti, znanje, kontakte i rizike koje preduzimaju pojedinci.

"Ljudski resursi (*Human Resources*) predstavljaju ukupan ljudski potencijal u jednom društvu, regiji, opštini, grani delatnosti, kompaniji i sl; to su fizičke, fiziološke, psihičke, duhovne i druge ljudske vrednosti, njihova otkrivena i latentna potencijalna energija: njihova kultura, već stečeno znanje, umeće, navike, sposobnosti, njihov ukupni civilizacijski domet"⁷.

Pojam je novijeg datuma, nastao krajem 70-tih i početkom 80-tih godina prošlog veka, prvo u SAD i Engleskoj, a zatim se proširio i na ostatak sveta. Ljudski resursi, u stručnoj literaturi kao i u praksi, imaju u ponečemu različito značenje.

Pod ljudskim resursima mnogi prosto podrazumevaju zaposlene u preduzeću, odnosno pripadnike organizacija uopšte. Neki rukovodioci personalnih službi reč "resurs" koriste kao sinonim za reč "radnik", "zaposleni" ili izvršilac na radnom mestu". Govoreći, na primer o premeštanju radnika sa jednog na drugo radno mesto, oni kažu "premeštanje jednog resursa". Imajući u vidu da se radi o ljudima koji su edukovani u oblasti upravljanja ljudskim resursima, oni ovako govoreći žele da naglase kako, premeštajući jednog čoveka, drugačije angažuju resurse koje on sobom nosi.

Većina autora upotrebljava izraz "ljudski resursi" sa značenjem vrste kapitala kojim raspolaže neko preduzeće, organizacija ili zajednica. Ova vrsta kapitala se odnosi na ono što ljudi svojim znanjem, veštinama i angažovanjem daju svojoj radnoj organizaciji. U skladu sa tim je i značenje reči "resurs" koja se u standardnim rečnicima prevodi kao "pomoćno sredstvo", "izvor" i "bogatstvo", pa i kao "snalažljivost". Kapital koji firmi donose ljudi svojim odlikama i svojim angažovanjem, mnogi autori nazivaju "ljudski kapital".

U tom smislu ljudski kapital⁸ je jedan od tri elementa intelektualnog kapitala preduzeća, pored socijalnog kapitala koji se oblikuje interakcijom ljudi iz preduzeća i onih van nje, i pored organizacijskog ili strukturalnog intelektualnog kapitala, koji organizacija čuva u svojoj dokumentaciji, bazama podataka, ili ih dobija prateći spoljašnje tokove znanja i informacija. Intelektualni kapital, odnosno ljudski kapital, za razliku od opipljivih finansijskih sredstava i fizičke imovine, spada u neopipljive resurse. Opipljivi i neopipljivi resursi firme, zajedno čine njenu tržišnu ili ukupnu vrednost.

⁷ Đurović, M. (2008) *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, "Telekom Srbija" a.d., Beograd, str. 23

⁸ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, str.5

Ljudski kapital može da se posmatra kao skup ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala, a menadžment ljudskih resursa treba da ih prepozna i na pravi način aktivira. Već je rečeno da su ovi resursi zbog svoje izuzetnosti i specifičnosti dobili odlučujuću ulogu i značaj u preduzeću i da su upravo kao osnov konkurentске prednosti stavljeni u prvi plan. Treba dodati da je potrebno ove resurse stavljati u integralni kontekst sa ostalim resursima, čime će i oni dobiti na kvalitetu.

Pored inteligencije, veština i stručnosti zaposlenih, ljudski kapital ili, ljudske resurse preduzeća čine i njihove sposobnosti učenja, menjanja i inoviranja, koje su bitne za opstanak i dugoročni razvoj preduzeća. Iako se o ljudskom kapitalu govori kao o nečemu čime raspolaže određeno preduzeće, u suštini se radi o urođenim i stečenim sposobnostima, ponašanjima i ličnoj energiji koje zaposleni stavljaju na raspolaganje svojim poslodavcima. Kako je odnos pojedinca i njegove radne organizacije dvosmerna socijalna razmena vrednosti, pojedinac može uskratiti poslodavcu raspolaganje resursima koje sobom donosi, ako to raspolaganje dobije karakter jednosmernog eksploatisanja. Pomenuto uključivanje lične energije, ukazuje da ovaj element intelektualnog kapitala ne čine samo intelektualni već i odgovarajući konativni sadržaji. Ako se to veže sa tezom da pojedinac može ponuditi ili uskratiti firmi resurse koje poseduje, onda se ne može zanemariti ni odgovarajuća motivaciona struktura kao komponenta ljudskih resursa. Praktično gledajući, nečije sposobnosti, veštine i znanja su za određeno preduzeće bezvredne ako nisu spojene sa spremnošću da se stave na raspolaganje toj firmi. Sposobnosti učenja, menjanja i inoviranja, koje se smatraju intelektualnim kapitalom preduzeća, ukazuju na kreativni karakter radnih uloga kao komponente ljudskih resursa. To praktično znači da sposobnosti, veštine i znanja zaposlenih, ako su i praćene odgovarajućom motivacijom, postaju aktivirani ljudski resursi tek kada zaposleni dobiju, preuzmu i ostvare pravu ulogu u svom preduzeću.

Tržišni uslovi privređivanja nameću potrebu za shvatanjem važnosti ljudskih resursa u preduzeću. Osnovni princip koji zadovoljava savremeni koncept kvaliteta je da čovek predstavlja najvažni resurs. Ljudi su osnovni potencijal koji preduzeće ima i oni treba da budu polazna i krajnja tačka u unapređenju kvaliteta poslovanja. Bez ljudi sa odgovarajućim znanjem, sposobnostima i iskustvom, ni najbolja ideja neće dovesti do realizacije.

2.2. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

2.2.1. Nastanak i definisanje pojma “*menadžment ljudskih resursa*”

Izraz “menadžment ljudskih resursa” prvi put se pojavljuje 80-tih godina prošlog veka, pod uticajem američke literature i engleskog jezika. Prvi put se ljudi kao resurs stavljaju ispred ostalih resursa preduzeća. Pre toga, termin koji je bio prihvaćen i korišćen je “personalni menadžment”, a odnosio se uglavnom na administrativnu funkciju koja je izvedena od strane kadrovskog odeljenja u većini preduzeća. Poslovi koji su proisticali iz obavljanja personalne funkcije imali su isti tretman kao i poslovi koji su se obavljali u proizvodnji, finansijama, marketingu, prodaji i slično. Time su tretirani kao faktori troškova. Po tradiciji, zaposleni u preduzeću posmatrani su kao trošak koji treba kontrolisati. Ta administrativna uloga je i danas zadržana, ali samo kao deo čitavog koncepta moderne funkcije i sistema upravljanja ljudskim resursima.

Po novom konceptu, koji je i najvećim delom predmet ovog rada, ljudski resursi se smatraju najvrednijim kapitalom. Promena od pojma “personal” do pojma “ljudski resursi”, ne označava samo promenu naziva, već i potpuno novi pristup u sagledavanju zaposlenih i njihovih potencijala, preobražajem personalne funkcije u jednu od ključnih menadžment funkcija⁹. Poslovi i aktivnosti koji se odnose za zaposlene, konačno su postali deo menadžment aktivnosti. Do ove promene došlo je pod dejstvom krupnijih promena koje su se dogodile u globalnim rezmerama. U mnogim

⁹ Vesić, D.D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.19

industrijskim zemljama zapadne Evrope, odnos između rukovodstva i zaposlenih je postao nepovoljan i sukobljavajući. To je rezultiralo slabljenjem produktivnosti i neslaganjima što je bilo veoma štetno za konkurentnost mnogih kompanija i limitirajuće za njihov rast. Na kraju, rukovodstvo i zaposleni su radili jedni protiv drugih na obostranu štetu. U tom momentu, čak su i oni najtvrdokorniji zagovornici tradicionalnog načina rada i upravljanja personalom shvatili da su ljudi najdragoceniji potencijal preduzeća i da proces upravljanja ljudskim resursima treba da podrazumeva sprovođenje mera i aktivnosti u kojima učestvuju dve strane, ali ne dve sučeljene strane, već da oni koji upravljaju izvrše takav uticaj na ponašanje pojedinca u preduzeću koje će dovesti do ostvarivanja željenih ciljeva. Odnos menadžmenta i zaposlenih postaje humaniji, racionalniji i mudriji i dovodi do povećanja produktivnosti rada i ostvarivanja strateških ciljeva preduzeća.

Menadžment ljudskih resursa može se definisati kao strateški pristup upravljanju najvrednijim resursima jednog preduzeća, a to su zaposleni koji rade u njemu i pojedinačno ili kolektivno doprinose ostvarenju njegovih ciljeva. Funkciju upravljanja ljudskim resursima opredeljuje niz međusobno povezanih aktivnosti od kojih su najznačajnije: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza posla, regrutovanje potencijalnih kandidata, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novozaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, motivacija, zdravstvena zaštita, poštovanje zakonskih propisa, ocenjivanje performansi, nagrađivanje¹⁰. Ove aktivnosti menadžment preduzeća sprovodi u cilju obezbeđivanja zaposlenih vrhunskih sposobnosti, kvaliteta i potencijala radi njihove potpunije spoznaje i njihovog unapređenja i prilagođavanja savremenim uslovima poslovanja, a u cilju ostvarivanja projektovanih zadataka i planova i interesa preduzeća.

Osnovni princip menadžmenta ljudskih resursa treba da bude: pravi čovek, u pravo vreme, na pravom mestu. Savremeni menadžment ljudskih resursa definitivno tome teži. Naime, savremene tendencije u menadžmentu ljudskih resursa idu u pravcu odnosa saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva u preduzeću. Povratno, takav odnos unapređuje i podiže nivo ličnosti, integritet i inicijativu svakog zaposlenog.

U savremenim uslovima, menadžment preduzeća nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili smanje, a pozitivne vrednosti i kvalitete prepoznaju i usmere na pravi način. Pritom, teži se tome da se ne zapostave i individualni ciljevi zaposlenih, jer se efikasnost i efektivnost poslovanja ne može povećavati ako se istovremeno smanjuje zadovoljstvo na poslu. Cilj je da se zaposleni što više poistovete sa preduzećem. Međutim, s obzirom na to da je svaki čovek ličnost za sebe, sa zasebnim individualnim performansama, menadžment ljudskih resursa ima prilično težak zadatak da sagleda sve različitosti i posebnosti zaposlenih, pravilno ih motiviše i usmeri ka ostvarenju zajedničkih ciljeva. Iz tog razloga može se zaključiti da je savremeni menadžment ljudskih resursa definitivno najosetljiviji deo ukupnog menadžmenta preduzeća i kao takvom, uloga upravljanja ljudskim resursima poverena je top menadžerima u cilju realizacije postavljenih ciljeva.

2.2.2. Značaj menadžmenta ljudskih resursa

Značaj menadžmenta ljudskih resursa nije jednostavno odrediti. Naime, njegova uloga u preduzeću, a time i njegov značaj, vremenom su se menjali pod uticajem internih činilaca preduzeća i njegovog okruženja. Tokom sprovođenja dostignuća naučno-tehnološke i komunikacione revolucije, značaj menadžmenta ljudskih resursa za poslovanje preduzeća i njegov razvoj, a posebno za ostvarivanje konkurentne prednosti, višestruko je povećan. Velike i sveobuhvatne promene u društvu dovele su ljudske resurse u samo središte važnosti ukupnih činilaca poslovanja i

¹⁰ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, str.3

razvoja preduzeća. Samim tim, promene su dovele i do potrebe za promenama u menadžmentu ljudskih resursa i njegovom prilagođavanju novim, turbulentnim uslovima privređivanja. Te promene su tako duboke i dalekosežne da ne postoje još svi odgovori i jednostavna objašnjenja koja se tiču prirode rada i uloge ljudskih resursa u 21. veku.

Savremeno poslovanje na turbulentnom tržištu, dakle, ne može se zamisliti bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi, sa svim svojim sposobnostima, predstavljaju jedan od tih resursa. Važnost ljudskih resursa ogleda se u tome što oni direktno utiču na efikasnost preduzeća, a time i na konkurentsku prednost. Oni kreiraju i proizvode robu i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima i na taj način utvrđuju opštu strategiju i ciljeve preduzeća. Bez efektivnih ljudi, preduzeće ne može da ostvari svoje strateške ciljeve. Ljudski resursi raspolažu znanjem, imaju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale neophodne preduzeću u održavanju konkurentске prednosti na tržištu. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u preduzeću kao ljudskog resursa, razvio u okviru menadžmenta i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za obavljanje značajnog dela aktivnosti vezanih za zaposlene preneti sa kadrovskog menadžera na ostale menadžere u preduzeću.

Ljudski resursi su u mnogo čemu specifični¹¹. Pre svega bez ljudi i njihovog rada nema osnovne pretpostavke za postojanje preduzeća uopšte, a time ni njegovog razvoja. Iako su svi resursi u preduzeću važni, ljudski resursi su najvažniji, jer jedino oni sa svim svojim performansama mogu doprineti povećanju vrednosti preduzeća. Ljudsko ponašanje je složeno i nepredvidivo. Upravo u tome i jeste njihova specifičnost i složenost. Umni i fizički potencijali, sposobnost za timski rad, osmišljavanje ideja, promenljivost, prevazilaženje problema, samoobnova i sopstveni razvoj, samo su neke od karakteristika koje upravljanje ovim resursima svrstavaju u daleko složenije i komplikovanije nego upravljanje tehničkim, finansijskim i drugim resursima u preduzeću.

Kao što se iz priloženog vidi, ljudski resursi određuju uspeh svakog preduzeća. Iz tog razloga, menadžment ljudskih resursa mora da brine o njima. Ta briga se sastoji u nalaženju i zapošljavanju kompetentnih ljudi, nadalje u obučavanju i razvoju i njihovom visokom zalaganju putem sredstava motivacije i na kraju u preduzimanju mera za zadržavanje produktivnih zaposlenih.

Dalje, značaj menadžmenta ljudskih resursa, kao nove koncepcije i prakse na početku 21. veka, ogleda se i u njegovoj interdisciplinarnosti¹². Naime, on je danas postao posebna naučna disciplina i deo je nove poslovne filozofije, te je kod srednjih i velikih poslovnih sistema izdvojen u posebnu organizacionu jedinicu, odnosno upravljačku funkciju. Interdisciplinarna znanja menadžera ljudskih resursa pomažu kod izbora strateških planova, kao i identifikacije i analize spoljnih povoljnih prilika i pretnji iz okruženja koje bi mogle biti od ključne važnosti za uspeh preduzeća.

2.3. PRINCIPI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

U osnovi, jedan od osnovnih principa “pravi čovek u pravo vreme na pravom mestu”, treba da pretpostavlja sledeće: da svako dobije ono što mu pripada, odnosno, da se svakom pojedincu omogući da napreduje u skladu sa svojim sposobnostima, kvalitetima, rezultatima i angažovanju. U tom smislu, sa aspekta poslovne filozofije koja razmatra pitanje na koji način zaposleni treba da budu tretirani da bi se ostvarili interesi preduzeća, koncept menadžmenta ljudskih resursa razlikuje dva pristupa¹³:

1. *koncept tvrdog (hard)* menadžmenta ljudskim resursima

¹¹ Vesić, D.D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.16

¹² Čamilović, S. i Vujić V. (2007) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str.21

¹³ Ikač, N. (2001) *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend Marketing, Beograd, str.47

Ovaj princip pretpostavlja upravljanje ljudskim resursima na način koji će preduzeću obezbediti dodatnu vrednost i konkurentsku prednost. Ljudske resurse posmatra kao bilo koji drugi ekonomski faktor i tretira ih kao kapital od koga može imati koristi ukoliko uloži u njih isto kao u novu tehnologiju.

2. *koncept mekog (soft)* menadžmenta ljudskim resursima

Ovaj princip zasniva se pre svega na uverenju da interesi menadžera i zaposlenih treba da se poklapaju. U tom smislu, princip naglašava komunikaciju i motivaciju kao osnov za ispoljavanje vrednosti zaposlenih. Tretira zaposlene kao vredno sredstvo koje uključivanjem u proces odlučivanja i obavezivanjem prema preduzeću, daje doprinos u stvaranju konkurentске prednosti.

Može se videti da, s obzirom na preplitanje interesa preduzeća i pojedinca, ne postoji precizna razlika između ova dva koncepta.

2.4. CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Kao što se iz navedenog može videti, menadžment ljudskih resursa je veoma složena, značajna i zahtevna oblast, pa u tom smislu savremeni uslovi poslovanja nameću potrebu da se s posebnom pažnjom pristupi njenom izučavanju. Posebno je važno prikazati čemu sve teži savremeni menadžment ljudskih resursa, uz poseban osvrt na izuzetan značaj ljudskog faktora za savremeno poslovanje preduzeća.

Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa je poboljšanje koordinacije i pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja njegovih ciljeva. Za menadžment ljudskih resursa može se reći da je postigao osnovni cilj, ako je uspeo da ostvari poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. U tom smislu, neophodno je usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve uz istovremeno omogućavanje ostvarenja strategije i ublažavanje negativnih uticaja iz okruženja. Nesposobnost da se to uradi može oslabiti performanse preduzeća, ugroziti profit, pa i sam opstanak organizacije. Ovaj osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima postiže se ostvarivanjem sledećih parcijalnih ciljeva ¹⁴:

1. **društveni cilj** – može se definisati kao ostvarivanje potreba društva. Društveni sistem vrednosti neformalno, a država formalno, zakonima i propisima, definiše norme ponašanja u oblasti radnih odnosa. Zakonski propisi i društvene norme mogu da se odnose na polnu diskriminaciju, bezbednost i zaštitu na radu, ekološke standarde, radno pravo, politiku oporezivanja zarada i druge oblasti od opšteg društvenog interesa. Zadatak menadžmenta ljudskih resursa u ovom smislu je, da obezbedi poštovanje etičkih, zakonskih i drugih normi, a istovremeno minimizira negativne uticaje istih na poslovanje preduzeća.
2. **preduzetnički cilj** – ostvarivanjem ovog cilja, istovremeno se ostvaruju viši poslovni i društveni ciljevi. U suštini, cilj je da se ostvari što više materijalnih dobara za zadovoljenje ljudskih potreba, a time, u uslovima tržišnog poslovanja i postizanje što veće poslovne efikasnosti, uz što manje utrošaka činioca procesa delovanja. Odgovarajućim tretmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspješnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva preduzeća. Uloga menadžmenta ljudskih resursa, u ovom smislu, je pružanje pomoći drugim menadžerima i svim zaposlenima kako bi se ostvarili stratejski, taktički i operativni ciljevi uz što racionalnije angažovanje resursa preduzeća.
3. **funkcionalni cilj** – je uspostavljanje i negovanje skladnih odnosa (kako unutar tako i izvan preduzeća), koji su primereni njegovoj veličini i organizacionoj strukturi. Pored

¹⁴ Štangl – Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica, str.16

toga, potrebno je obezbediti što bolju strukturu zaposlenih i njihovu motivisanost za rad i uspešno obavljanje poslova. U tom smislu, menadžment ljudskih resursa treba kontinuirano da vrši procenu efektivnosti preduzetih aktivnosti radi utvrđivanja njihove opravdanosti.

4. **lični cilj** – izuzetno važan cilj, kako za zaposlene tako i za preduzeće. On pomaže da zaposleni realizuju sopstvene ciljeve ostvarivanjem poslovne efikasnosti i ciljeva preduzeća. Stav i očekivanja zaposlenih prema radnom mestu i prema poslu, bitno su se izmenili; umesto ispunjenja materijalnih potreba nastupila je želja za većom odgovornošću i samoaktuelizacijom. Zaposleni očekuju zahtevnije zadatke i napredovanje u karijeri. Menadžment ljudskih resursa mora da odredi svoj strateški pravac koji bi ga učinio proaktivnom snagom menadžerskog tima. Da bi ostvario tu novu ulogu, menadžment ljudskih resursa treba da prepozna lične ciljeve zaposlenih i ispuni ih, kako bi zaposleni bili motivisani da ostanu u preduzeću i time doprineli ostvarivanju ciljeva preduzeća.

Kao što se iz priloženog vidi, ciljevi menadžmenta ljudskih resursa predstavljaju planirane i očekivane rezultate koje preduzeće želi da ostvari u kontekstu svojih snaga i slabosti i šansi i opasnosti okruženja. Praktično, ciljevi proizilaze iz samog strategijskog pristupa, odnosno iz misije i ciljeva preduzeća kao poslovnog sistema. U tom smislu, ciljevi mogu biti različiti u zavisnosti od prirode delatnosti preduzeća. Da bi ostvarila konkurentsku prednost i lidersku poziciju na tržištu, preduzeća formiraju čitav kompleks ciljeva menadžmenta ljudskih resursa koji su pre svega povezani sa ulaganjem u ljudske potencijale. U tom smislu, savremeni menadžment ljudskih resursa nastoji da stvori dobru klimu u preduzeću, koja će omogućiti zaposlenima da se osećaju njegovim važnim delom. U tom cilju stimuliše se timski rad i posvećenost poslu i zajedničkim ciljevima.

2.5. TRENDOWI U OKRUŽENJU KOJI UTIČU NA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Tradicionalni koncept preduzeća bitno je izmenjen poslednjih godina i to tehničko-tehnološkim, informacionim i komunikacionim napretkom. Preduzeća posluju u turbulentnim okruženjima, dešava se četvrta naučno-tehnološka revolucija, industrijska tehnologija ustupila je mesto informacionim tehnologijama. Istovremeno, menja se koncept upravljanja preduzećem.

Uslovi rada su humaniji i povećano je učešće zaposlenih u upravljanju preduzećem i njegovim resursima.

Prostor za rad gubi svoje tradicionalne okvire, sada se mnoge poslovne aktivnosti obavljaju uz pomoć elektronske pošte, mobilnih telefona, video-konferencijskih veza. Pored toga, odvijaju se i drugi procesi kao na primer: udovoljava se sve većim zahtevima potrošača, ubrzava se tempo života, svi procesi rada i života su pod dejstvom stalnih promena, menjaju se ljudske navike, konkurencija postaje sve veća i tome slično. Svi ovi savremeni trendovi u velikoj meri utiču na menadžment ljudskih resursa i zahtevaju njegovo prilagođavanje, menjanje i stalno preispitivanje.

Sve te promene mogu se svrstati u¹⁵:

1. **ubrzan naučno-tehnološki razvoj** – smatra se da se celokupno ljudsko znanje udvostručava svake tri godine, što se odražava na svest ljudi i njihov pogled na rad uopšte. Time se menja celokupan način poslovanja, a samim tim i način upravljanja ljudskim resursima;
2. **povećavanje tržišne konkurencije** – na međunarodnom tržištu se pojavljuju novi konkurenti, što uzrokuje oprez i stalno preispitivanje načina poslovanja, kvaliteta proizvoda i usluga, produktivnosti i motivacije za rad;

¹⁵ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, str.22-24

3. **povećani zahtevi potrošača** – potrošači postaju prefinjeni i probirljivi. Potrebna su temeljna istraživanja tržišta i ispitivanje zadovoljstva potrošača. Potrošač se stavlja na prvo mesto, njemu se udovoljava, on se neguje, a takođe se istovremeno traga za novim. U tom smislu se i u upravljanju ljudskim resursima akcenat premešta na delove preduzeća koji se bave ovim delom posla;
4. **promene načina života** – ubrzan razvoj doveo je do promena u kvalitetu života, raste životni standard, nivo obrazovanja, razvijaju se sredstva komunikacija, postoji povećana potreba za rekreacijom i oslobađanjem od stresa. Sve su to elementi koji utiču na menadžment ljudskih resursa;
5. **potreba stalnog preispitivanja, menjanja i prilagođavanja organizacije** – promenjen način života sa svim karakteristikama kao što su povećan nivo obrazovanja, fleksibilni oblici zapošljavanja, pojava virtuelnih organizacija, samo su neke od pretpostavki koje utiču na menadžment ljudskih resursa;

Očigledno je da na preduzeće utiču sve promene u okruženju, a kako su nosioci preduzeća upravo ljudski resursi, promene u velikoj meri utiču i na menadžment ljudskih resursa i zahtevaju njegovo prilagođavanje novonastalim prilikama. U tom smislu, preduzeća se više oslanjaju upravo na ljudske resurse, njihova znanja i sposobnosti.

2.6. OSNOVNE ULOGE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

U suštini, postoje dve osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa: strateška i operativna uloga

1. **strateška uloga** – stavlja naglasak na vrednosti ljudskih resursa koji zahtevaju značajno ulaganje i koji su pretpostavka konkurentne snage ukoliko se njima efikasno i efektivno upravlja. U tom smislu zahteva se rad i napor svih menadžera, a ne samo menadžera za ljudske resurse. Treba ih posmatrati u istom kontekstu kao ostale resurse. Takođe, neophodan je strateški fokus na ljudske resurse u smislu obezbeđenja njihovog dugoročnog planiranja.

2. **operativna uloga** – operativna uloga menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u njenim 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. Naime, operativno delovanje funkcije menadžmenta ljudskih resursa odvija se u realnim uslovima, pod uticajem dinamičkih faktora, koji zahtevaju efikasne odgovore u svakodnevnoj praksi. Operativni menadžment praktično obezbeđuje efikasno delovanje u procesu ostvarenja ciljeva u konkretnim uslovima. Sa druge strane, strategija i strategijski plan teže uspostavljanju ravnoteže između stabilnosti i strategijske prilagodljivosti.

Ukoliko se u procesu strategijskog menadžmenta uspostavi odgovarajuća ravnoteža, operativna uloga menadžmenta ljudskih resursa može da bude veoma izražena i važna. Iz ovoga se može zaključiti da je operativna uloga menadžmenta ljudskih resursa neophodna u savremenom menadžmentu ljudskih resursa, mada je neki autori isključivo povezuju sa kadrovskom funkcijom. Bitno je naglasiti da je menadžment ljudskih resursa otpočeo svoju misiju kao operativna funkcija, ali da njegova strateška uloga kontinuirano raste. Međutim, umesto da obavljaju obe uloge, menadžeri ljudskih resursa često obavljaju samo operativnu ulogu.

Ovaj aspekt uloge menadžmenta ljudskih resursa, u nekim preduzećima, postoji zbog otpora top menadžmenta ka proširenoj ulozi ljudskih resursa. Važno je napomenuti da će se ovakav stav menjati u najskorijoj budućnosti.

3. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Kao što je već rečeno, upravljanje ljudskim resursima, njihovim potencijalima i ponašanjem u procesu rada veoma je odgovoran i dinamičan proces, koji preduzeću treba da omogući da dođe do ljudi željenih sposobnosti, kvaliteta i mogućnosti, a njegovom menadžmentu da uticajem na ponašanje pojedinaca i grupa obezbedi ostvarivanje željenih rezultata i projektovanih ciljeva.

Uspješno upravljanje ljudskim resursima pomaže da se za svako radno mesto obezbede sposobni i odgovorni ljudi i da se omogući da svaki pojedinac i tim ostvare maksimum rezultata.

Postavlja se pitanje kako i na koji način će menadžment ljudskih resursa da odabere ovakve ljude? Kako pronaći ljude željenih kvaliteta i sposobnosti, zainteresovanih za ostvarivanje planiranih zadataka i ciljeva? Sa druge strane, kako upravljati ponašanjem i radom tih ljudi sa ciljem da oni svoje umne, fizičke i druge potencijale usmere u pravcu ostvarivanja ciljeva preduzeća, a da istovremeno zadovolje svoje osnovne i više potrebe?

U tom smislu, proces upravljanja ljudskim resursima objedinjuje niz elemenata odnosno aktivnosti, u cilju njihovog efikasnog i efektivnog sprovođenja. Savremeni uslovi privređivanja, društveno-ekonomske promene u okruženju i drugi aktuelni procesi zahtevaju dodatne napore i aktivnosti u ostvarivanju funkcije upravljanja ljudima i njihovim potencijalima. Na menadžmentu ljudskih resursa je da ove uslove i procese prepozna i usmeri na pravi način.

Ovde je potrebno posebno naglasiti, da od toga s kolikom pažnjom, sprovodeći svoje osnovne aktivnosti, menadžment ljudskih resursa vrši odabir zaposlenih, u toj meri će odabrani zaposleni biti više motivisani i spremni da svojim angažovanjem doprinesu ostvarivanju ciljeva preduzeća.

Kako je jedna od postavljenih hipoteza u ovom radu upravo pomenuta međuzavisnost, u narednom delu pokušaćemo da objasnimo značaj svake pojedinačne aktivnosti i da na taj način potvrdimo postavljenu hipotezu. U skladu s ovim, može se reći da menadžment ljudskih resursa čine četiri osnovne aktivnosti¹⁶:

1. "Staffing"
2. Obuka i razvoj
3. Motivacija
4. Nagrađivanje

3.1. POJAM, ZNAČAJ I ELEMENTI "STAFFING-A" U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

"Staffing", kao složena aktivnost upravljanja ljudskim resursima, obuhvata aktivnosti koje počinju od momenta oglašavanja slobodnog radnog mesta do momenta potpisivanja ugovora sa izabranim kandidatom.

Angažovanje i socijalizacija potrebne radne snage u interno okruženje preduzeća, predstavljaju osnovni domen delovanja procesa "staffing-a". Strategijski gledano, uloga "staffing-a" je da zadovolji potrebe preduzeća za radnom snagom. Prema tradicionalnom pristupu, to je proces u kome preduzeća traže odgovarajuće pojedince, dok je prema savremenom pristupu, ovo proces u kome pojedinci traže odgovarajuća preduzeća. Organizaciona perspektiva pod "staffing-om" podrazumeva aktivnosti preduzete u svrhu ostvarivanja ciljeva preduzeća, poput opstanka, profitabilnosti ili rasta, a pojedinci traže poslove i preduzeća koja smatraju prihvatljivim u onoj

¹⁶ Preuzeto sa <http://www.eccf.su.ac.yu/Download/mljr/15-04-08%20staffing.pdf>, u martu 2009.

meri u kojoj zadovoljavaju njihove potrebe. “Staffing” je interaktivan proces usaglašavanja interesa pojedinca i zahteva organizacije, koji rezultira zasnivanjem radnog odnosa.

Proces “staffing-a” započinje odlukom preduzeća da popuni slobodno radno mesto. Ova odluka je uslovljena, pre svega definisanom strategijom preduzeća, politikom zapošljavanja i kadrovskim potrebama u datom trenutku. Najvažnija pitanja na koja treba da odgovori “staffing” sistem su:¹⁷

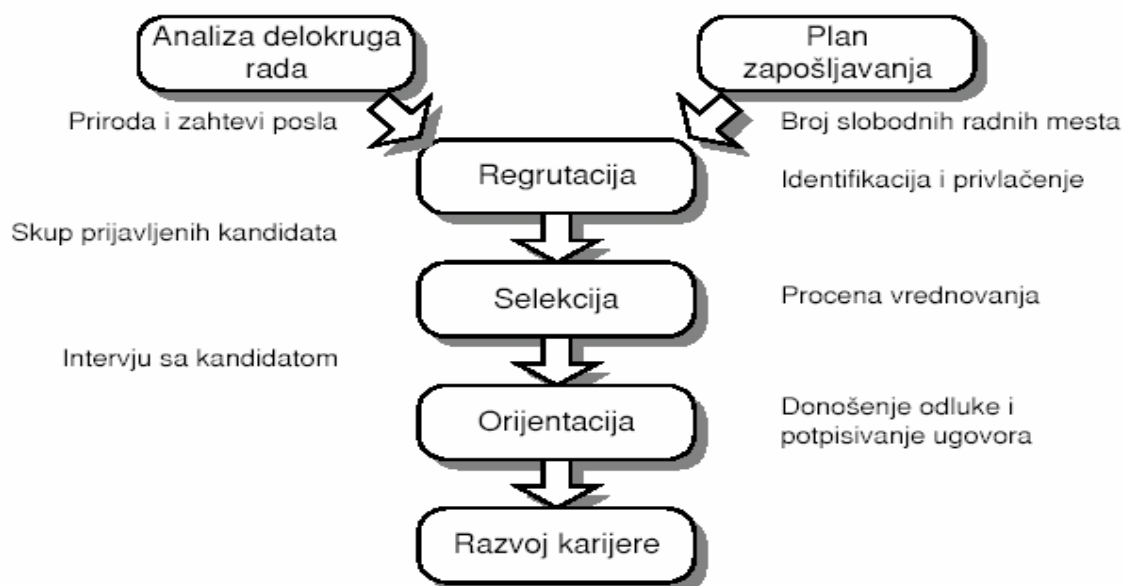
- Koliko novih ljudi je potrebno zaposliti?
- Koje veštine, sposobnosti i radno iskustvo treba da poseduju kandidati?
- Kada i na koji način će se obaviti regrutacija, reorganizacija ili otpuštanje zaposlenih?
- Kako izabrati prave ljude za svaki posao?

Ovde je bitno dodati da se proces “staffing-a” može odvijati kao eksterni i interni. Takođe je potrebno naglasiti da proces “staffing-a” u velikoj meri zavisi od životnog ciklusa preduzeća, a različite faze zahtevaju različite načine sprovođenja aktivnosti “staffing-a”. U stručnoj i naučnoj literaturi postoji više različitih grupisanja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U cilju objedinjavanja i celovitog pristupa procesu staffinga, u ovom radu biće obrađene sledeće faze:

- **analiza posla**
- **planiranje**
- **regrutovanje**
- **selekcija**

Dakle, “staffing” upravlja “prilivom” ljudi u organizaciju i njihovim “protokom” kroz sistem “staffing-a”¹⁸. Bitno je naglasiti da su sve aktivnosti procesa “staffing-a” međusobno povezane i zavisne i da od uspešnosti vođenja ovog procesa, kao i usklađenosti njegovih delova, u velikoj meri zavisi opstanak i rast preduzeća. U tom smislu, u savremenom poslovanju ovom procesu poklanja se izuzetna pažnja.

Naredna slika 1. najbolje pokazuje povezanost analize delokruga rada, plana zapošljavanja i proseca “staffing-a”, odnosno mesto “staffing-a” u aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa¹⁹:



Slika 1. Pozicija “staffing-a” u aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa

¹⁷ Stangl Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica, str.142

¹⁸ Ibid, str.143

¹⁹ Preuzeto sa <http://www.eccf.su.ac.yu/Download/mljr/15-04-08%20staffing.pdf>, u aprilu 2009.

3.1.1. Analiza posla

Pod analizom posla podrazumeva se konstantna aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. U savremenom poslovanju ova aktivnost ima višestruku ulogu u funkcionisanju preduzeća i predstavlja osnov za sve ostale aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, a pre svega je polazna tačka za planiranje ljudskih resursa, kao što se iz priložene slike 2. vidi²⁰.



Slika 2. Analiza posla kao osnov svih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

Sama aktivnost definiše se kao proces organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, potrebnim znanjima i sposobnostima.

Analizom posla prikupljaju se i analiziraju podaci o tome šta zaposleni treba da radi na konkretnom radnom mestu, u kakvim radnim uslovima, na koji način da obavlja određeni posao, koje su karakteristike određenog radnog mesta i koje psihofizičke sposobnosti se zahtevaju za obavljanje pomenutog posla.

Cilj analize posla je ostvarivanje višestrukih efekata u korist preduzeća, ali i opšti, društveni interes.

Dobro koncipirana i uspešno sprovedena analiza posla podrazumeva²¹:

- utvrđivanje opisa posla i broja izvršilaca za svako radno mesto
- utvrđivanje uslova koji treba da budu ispunjeni za obavljanje posla
- definisanje relativne vrednosti posla, da bi se obezbedila pravednost sistema nagrađivanja
- definisanje odnosa nadređenosti i podređenosti
- definisanje opštih principa, pravila i metoda rada

Poslovi i radni zadaci koje zaposleni obavljaju nalaze se u centru pažnje menadžmenta ljudskih resursa. Pri tome treba uzeti u obzir prirodu posla koja se vremenom menja. U zavisnosti od toga kako su poslovi dizajnirani, mogu da obezbede više ili manje mogućnosti zaposlenima da zadovolje svoje potrebe u odnosu na posao koji obavljaju. U tom smislu, obuka može da zadovolji potrebu zaposlenog da postane stručnjak u određenoj oblasti. A opet, sa druge strane, posao koji ima malu širinu, može negativno da deluje na zaposlenog koji nastoji da zadovolji kreativne i inovativne potrebe.

²⁰ Preuzeto sa <http://www.fonforum.org/download/druga/menadzment%20ljudskih%20resursa/Vezbe%203.ppt#267,11>, Slide 11, u martu 2009.

²¹ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, str.28

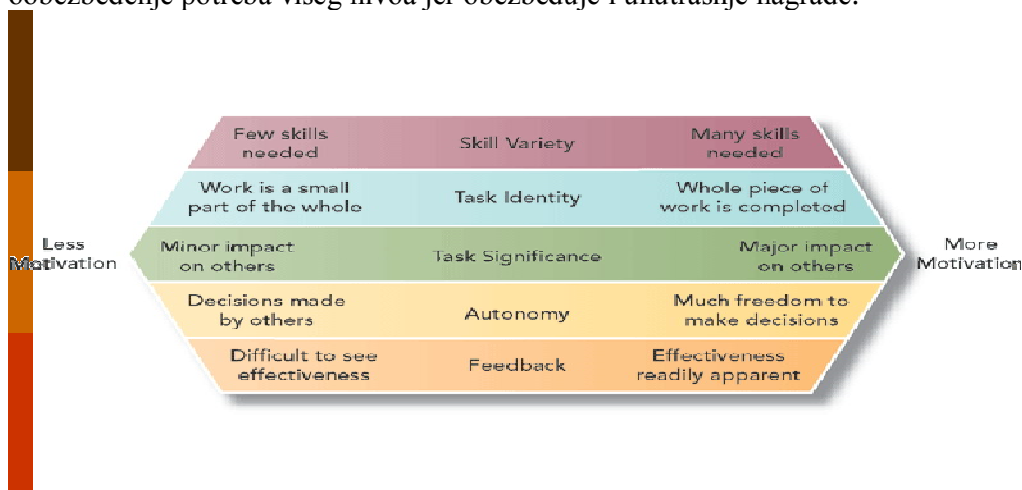
Dakle, iz razloga što se suština posla menja i što svaki posao treba uskladiti sa realnim situacijama, i menadžment i zaposleni dolaze do zaključka da, ne samo analiza posla, već i njegovo dizajniranje zahtevaju od menadžera ljudskih resursa sve više kreativnosti i angažovanja.

3.1.1.1. Dizajniranje posla

Dizajniranje posla ima dva cilja. Prvi, da zadovolji zahteve organizacije za produktivnošću, operativnom efikasnošću i kvalitetom proizvoda ili usluga i drugo, da zadovolji potrebe zaposlenih za interesantnim, izazovnim poslom. Ova dva cilja su međusobno povezana i u tom smislu opšti cilj dizajniranja posla je da objedini potrebe pojedinca i preduzeća.

Pri dizajniranju posla treba uzeti u obzir sledeće faktore:

- **struktura zadatka** – složenost posla zavisi od broja različitih zadataka koje treba izvršiti, različitih veština ili kompetentnosti koje treba koristiti, obima ili opsega odluka koje treba doneti i teškoće predviđanja ishoda donetih odluka. Svaki zadatak treba da se sastoji od tri elementa: planiranje aktivnosti, izvršenje i kontrola.
- **proces unutrašnje motivacije** – korišćenje različitih tehnika za dizajniranje posla bazirano je na pretpostavci da će efektivne performance i zadovoljstvo poslom proisteći iz tzv. unutrašnjeg sadržaja posla. Posao je sredstvo za zarađivanje novca, koji kao eksterna nagrada obezbeđuje zadovoljenje bazičnih potreba zaposlenih, ali je i sredstvo za obezbeđenje potreba višeg nivoa jer obezbeđuje i unutrašnje nagrade.



Slika 3. Dizajniranje posla kao faktor uvećanja motivacije za rad

Kako se iz priložene slike 3. vidi, dizajniranje posla mora uzeti u obzir faktore koji povećavaju motivaciju zaposlenih za rad. Ovaj model karakteristika posla opisuje poslove u pogledu sledećih karakteristika²²:

1. raznovrsnost veština
2. identitet zadatka
3. značaj zadatka
4. autonomija
5. povratne informacije

²² Preuzeto sa <http://www.fonforum.org/download/druga/menadzment%20ljudskih%20resursa/Vezbe%203.ppt#270,14>, Model karakteristika posla, u martu 2009.

Sve informacije dobijene analizom posla svrstavaju se u dve grupe bitne za razvoj opisa i specifikacije posla.

Opis posla prepoznaje zadatke, dužnosti i odgovornosti koje posao sa sobom nosi. Iz datog opisa posla direktno proističu standardi za izvršenje posla. Standardi definišu koji se posao obavlja i koje performance, odnosno mogućnosti za izvršenje se smatraju zadovoljavajućim u svakoj oblasti opisa posla.

Specifikacija, sa druge strane sadrži listu znanja, veština i sposobnosti koje su potrebne za izvršenje posla, što podrazumeva obrazovanje, iskustvo, potrebne radne veštine, lične zahteve, mentalne i fizičke zahteve. Osim ovih opštih uslova, savremena preduzeća sve više insistiraju na dodatnim uslovima: znanje jednog ili više stranih jezika, poznavanje rada na kompjuteru, organizacione i kreativne sposobnosti. Takođe, kandidati treba da ispunjavaju i zahteve koji se odnose na osobine ličnosti: energičnost, odlučnost, odgovornost, doslednost, principijelnost i tome slično.

Kao što se iz priloženog vidi, analiza posla je vrlo složen proces. Osnovni koraci u procesu analize posla mogu da variraju u zavisnosti od metode koja se koristi i broja poslova koji su obuhvaćeni analizom. Međutim, u principu se proces analize posla odvija u pet koraka:

- Identifikovanje poslova i pregled postojeće dokumentacije
- Objašnjavanje procesa menadžerima i zaposlenima
- Sprovođenje analize posla
- Priprema opisa posla i specifikacija
- Održavanje i korigovanje opisa i specifikacija poslova

Iz prethodnog pregleda može se zaključiti da je proces analize posla od izuzetnog značaja za sve aktivnosti ljudskih resursa.

3.1.1.2. Savremene metode za analizu posla

U savremenim uslovima, zbog promena u okruženju dolazi i do promena na radnom mestu i poslu. Te promene treba da budu obuhvaćene novom analizom do mere mogućeg prilagođavanja promenama koje su se u međuvremenu dogodile. Promene mogu biti izazvane promenama u tehnologiji ili podeli rada u poslovnom sistemu. Takođe, i zaposleni svojom inventivnošću i kreativnošću može da prouzrokuje promene čija će realizacija imati za posledicu promene u opisu poslova. Radno mesto postaje sve fleksibilnije i prostorno pokretljivije. Na njemu je sve manje fizičkog, a sve više intelektualnog rada. To izaziva dalje usavršavanje pristupa, modela i tehnika koje su vezane za radno angažovanje ljudskih resursa. Kako radna mesta postaju sve polivalentnija, u novije vreme za analizu posla koristi se više opštih i pojedinačnih metoda odnosno postupaka.

U opšte metode spadaju²³: **posmatranje, intervjui, upitnici.**

- **posmatranje** – metoda koja se bazira na posmatranju zaposlenog dok obavlja posao i beleženju postupaka i dužnosti koje obavlja. Posmatranje može biti kontinualno ili zasnovano na uzrokovanju. Neposredno posmatranje podrazumeva praćenje, posmatranje i evidentiranje podataka koji su relevantni za posao koji se analizira. Ovim aktivnostima se bavi posmatrač koji je prošao određenu obuku, a koja treba da mu obezbedi objektivnost u posmatranju. Ova metoda ima nedostatke zbog toga što mnogi poslovi nemaju kompletirane i lako uočljive zadatke ili kompletne radne cikluse. Iz tog razloga često se koristi sa drugim metodama.

²³Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, str.35

- **intervjuisanje** – metoda koja zahteva od menadžera da razgovara sa svakim izvršiocem posla na svakom radnom mestu. Pri tome se koristi standardizovana forma intervjua za zapisivanje potrebnih informacija. U primeni ovog metoda koriste se i grupni intervjui. Intervjui za analizu posla mogu biti: strukturisani, polustrukturisani i nestrukturisani, kao i individualni i grupni. Metoda intervjuisanja zahteva dosta vremena, kao i određene pripremne radnje što je od posebnog značaja. Intervju treba obaviti sa uspešnim radnicima i menadžerima koji dobro poznaju svoj posao. S obzirom na složenost nekih poslova, ova metoda se dopunjuje drugim metodama.

- **upitnici** – najčešće korišćen metod za prikupljanje informacija o poslu. Upitnik se sastoji iz dobro definisanih pitanja, zatvorenog i otvorenog tipa, značajnih za posao koji se analizira. Ova metoda ima prednosti nad drugim metodama iz razloga što se informacije u vezi sa velikim brojem poslova, mogu prikupiti uz manje troškove i relativno kratkom roku. Naravno, i ova metoda zahteva naknadna objašnjenja i diskusije.

U specijalizovane metode za analizu (kvantitativne tehnike) spadaju:

a) Upitnik za analizu pozicije (PAQ – Position Analysis Questionnaire) – ovaj upitnik sadrži 194 stavke grupisane u šest osnovnih poglavlja:

- informacija: gde i kako zaposleni dobija informacije za izvršenje posla?
- mentalni procesi: koji nivoi razumevanja su neophodni za izvršenje posla?
- radni izlazi: koje fizičke aktivnosti se izvršavaju?
- odnosi sa drugima: koji odnosi su neophodni za izvršenje posla?
- sadržaj posla: koji radni uslovi i društveni sadržaji su obuhvaćeni poslom?
- ostalo: šta je još relevantno za posao?

Ovaj metod omogućava određivanje kvantitativnih rezultata za svaki posao na bazi njegovih karakteristika. Rezultati se dalje koriste za upoređivanje poslova, što može biti osnova za određivanje visine nadoknade za svaki posao.

b) Funkcionalna analiza posla (FJA – Functional Job Analysis) – metoda koja rangira poslove na osnovu tri grupe osnovnih karakteristika: na osnovu toga šta zaposleni radi po osnovu podataka, odnosa prema ljudima, odnosa prema stvarima. Nakon toga, u analizu se uključuju sledeće dimenzije neophodne za izvršenje posla:

- stepen u kome su neophodne specifične instrukcije kako bi se izvršio zadatak
- stepen u kome su potrebni procena i razumevanje
- potrebne matematičke, verbalne i jezičke sposobnosti

c) Upravljačka analiza (MJA – Managerial Job Analysis) – ova metoda poznata je kao “upitnik za opis menadžment pozicije”. Sastoji se od 200 iskaza i istražuje različite upravljačke dimenzije uključujući odlučivanje i nadgledanje.

Iz svega navedenog se može zaključiti da proces analize posla nije nimalo jednostavan, posebno za preduzeća koja su okrenuta budućnosti. Globalna konkurencija vrši sve veći pritisak na preduzeća da ostvare dobre rezultate. U tom cilju preduzeća uvode poslovne politike i prakse visokih performansi. Tu spadaju sistemi “*just in time*” metodi proizvodnje, zasnovani na radnim zadacima koji su prilagodljivi ciljevima preduzeća, kao i timski rad, koji omogućavaju da se radni zadaci mogu menjati iz dana u dan. U skladu sa tim, sve ravnija organizaciona struktura znači da menadžeri kontrolišu više različitih poslova, što podrazumeva da su zaposleni samostalniji i da stoga imaju veći obim posla. Koncept radnog mesta se menja i ne posmatra se samo kao prost skup jasno utvrđenih i razgraničenih odgovornosti. Radna mesta postaju šira, a novi metodi koji se

primenjuju u procesu analize posla znatno utiču na motivisanost zaposlenih da usavršavajući svoje veštine i sposobnosti i doprinose ostvarenju ciljeva preduzeća²⁴.

3.1.2. Planiranje ljudskih resursa

Budući da ljudske aktivnosti postaju sve složenije i sve se više integrišu u velike sisteme ili se sa njima povezuju i neprestano menjaju, bitno je naglasiti da proces planiranja ljudskih resursa postaje jedan od osnovnih preduslova za poslovnu efikasnost preduzeća. S obzirom na to da su ljudski resursi jedini misaoni element proizvodnih snaga i najznačajniji činilac razvoja, u planiranju ljudskih resursa ne sme se delovati stihijski, već se ovo područje mora dobro istražiti i planski usmeravati.

Današnje ozbiljne promene u poslovanju i eksternom okruženju zahtevaju od menadžmenta ljudskih resursa integrisanje plana ljudskih resursa sa dugoročnim poslovnim planiranjem. Iz tog razloga, menadžment ovaj proces smatra jednim od najvažnijih i najosetljivijih delova strateškog plana preduzeća²⁵. Postavlja se pitanje: Zašto je potrebno planirati ljudske resurse? A odgovor se nalazi upravo u sadržaju promena koje se dešavaju u okruženju. Pre svega, današnje društvo sve više postaje društvo znanja i zbog toga ljudski resursi postaju kritični. Na tržištu radne snage se nudi mnogo kadrova, ali malo specijalizovanih i obrazovanih za zahtevna radna mesta, što inače zahtevaju tehnološke promene. Sa druge strane, rastu troškovi rada u cilju ostvarivanja poslovne izvrsnosti. Pored toga, demografske promene imaju sve veći uticaj, npr. proširenje EU menja tržište radne snage i povećava konkurenciju²⁶.

Sve su ovo okolnosti koje dovode do toga da proces planiranja ljudskih resursa za preduzeće predstavlja napor u predviđanju budućeg poslovanja i dešavanja u okruženju i obezbeđivanju kvalifikovane radne snage koja će zadovoljiti te zahteve. U tom smislu, osnovne poteškoće sa kojima se susreće savremeni menadžment ljudskih resursa mogu se svesti na²⁷:

1. „Nepredvidivost ponašanja ljudi i promena u okruženju;
2. Nesigurnost na tržištu rada što se u strategiji nije moglo predvideti;
3. Subjektivne razloge u planiranju koji odstupaju od objektivne stvarnosti;
4. Relativno brzu zastarelost planskih određenja;
5. Nedovoljnu zainteresovanost i motivisanost u sprovođenju planova;
6. Loše upravljanje poslovnim procesima;
7. Poteškoće koje dolaze iz okruženja;
8. Kompleksnost organizacije poslovnog sistema;
9. Poslovnu kulturu organizacije i stepen otpora promenama“.

Svi pobrojani problemi samo su deo pojava koje mogu da proces planiranja uspore ili ga odvedu u pogrešnom pravcu. Stoga je potrebno detaljno planiranje potreba za zaposlenima.

Kao što se iz navedenog vidi, uloga planiranja ljudskih resursa u preduzeću je višestruka. Planiranje ljudskih resursa treba preduzeću da omogući da²⁸:

1. Smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, pre nego višak ili manjak istih preraste u ozbiljan problem u preduzeću;
2. Optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja;

²⁴ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 68

²⁵ Bača, M. *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 43, 1/2006., str. 137.-148.

²⁶ Preuzeto sa <http://www.hamag.hr/baza-znanja-ops.asp?BazalD=19>, u martu 2009.

²⁷ Čamilović, S. i Vujić, V. (2007) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str.122

²⁸ Bogičević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 67

3. Unapredi celokupan proces biznis planiranja;
4. Prepozna raspoloživa specifična znanja i veštine;
5. Predvidi i analizira efekte alternativnih politika menadžmenta ljudskih resursa;

Činjenica je da mnoga preduzeća, posebno manja, uopšte ne prave plan ljudskih resursa. Međutim, u savremenim uslovima poslovanja, usled dinamičnih promena u okruženju i smanjenja ponude stručnjaka određenih profila na tržištu rada, povećava se broj preduzeća koja sprovode plan bar jednom godišnje. Ostala preduzeća, koja imaju više iskustva u planiranju i imaju kompleksnije potrebe planiranja, obično planiraju za dve do tri naredne godine.

Ova aktivnost je u velikom meri povezana ne samo sa zapošljavanjem ljudi, već i njihovim daljim razvojem, tako da u tom smislu ova funkcija menadžmenta ljudskih resursa ima veliku ulogu u strateškom upravljanju ljudskim resursima. Predstavlja proces kojim se identifikuju ljudski resursi koji su potrebni preduzeću, a sadrži više komplementarnih planova u cilju zadovoljavanja potreba preduzeća.

3.1.2.1. Ciljevi planiranja ljudskih resursa

Ciljevi planiranja ljudskih resursa mogu se definisati kao²⁹:

1. Privlačenje i zadržavanje ljudi sa odgovarajućim veštinama i sposobnostima koje su neophodne konkretnoj organizaciji posla;
2. Predviđanje problema u vezi sa viškom ili manjkom ljudi;
3. Razvoj dobro obučene i fleksibilne radne snage, što povećava sposobnost preduzeća da se prilagodi promenama u okruženju;
4. Smanjenje zavisnosti preduzeća od eksternog okruženja razvojem i zadržavanjem zaposlenih;
5. Bolje korišćenje ljudskih resursa uvođenjem fleksibilnih sistema rada;

S obzirom na to da je planiranje ljudskih resursa deo ukupnog strateškog planiranja razvoja preduzeća, u proces planiranja uključen je i top menadžment.

Ostvarenje strateških ciljeva preduzeća pretpostavlja posedovanje pravog broja zaposlenih sa odgovarajućim veštinama i sposobnostima. Na taj način preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost. U tom smislu preduzeća imaju mogućnost da razvijaju sopstvene zaposlene ili da angažuju zaposlene iz eksternih izvora.

3.1.2.2. Proces planiranja ljudskih resursa

Proces planiranja ljudskih resursa obuhvata četiri faze³⁰:

- Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju;
- Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima;
- Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa;
- Praćenje, evaluacija i korigovanje plana

3.1.2.2.1. Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju

²⁹ Vesić, D.D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.109

³⁰ Bogičević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.70

Od izuzetne važnosti je da preduzeće pri planiranju ljudskih resursa prvo prikupi podatke o eksternom okruženju iz razloga što se upravo sa istog tržišta rada snabdevaju i ostala preduzeća.

Faktori eksternog okruženja o kojima treba prikupiti informacije su³¹:

- a) postojeći uslovi i očekivanja u pogledu uslova poslovanja;
- b) relevantne tehnologije;
- c) karakteristike konkurencije (direktna konkurentnost, uticaj globalne konkurencije);
- d) stanje na tržištu rada (stopa nezaposlenosti, raspoloživost specifičnih zanimanja, starosna i polna struktura);
- e) uticaj vlade (zakonska regulativa u oblasti rada i radnih odnosa);
- f) ekonomski uticaji (ekonomski rast, inflacija);
- g) geografski uticaji (otpor prema geografskom premeštanju, nivo migracija iz određenih oblast i regiona);

Faktori internog okruženja su:

- a) strateški i biznis planovi
- b) raspoloživa zaposlenost
- c) stopa fluktuacije zaposlenih
- d) stopa napuštanja organizacije

3.1.2.2.2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima

Uopšteno, za planiranje ljudskih resursa koristi se nekoliko metoda: **analiza razmere, analiza trenda, šema povezanosti i menadžerska procena.**

Analizom razmere, broj zaposlenih se predviđa na osnovu nekog uzročnog faktora, kao što je obim prodaje npr. i potrebnog broja zaposlenih u prodaji.

Analizom trenda do potrebnog broja zaposlenih u nekom budućem periodu može se doći na osnovu broja zaposlenih u prethodnih nekoliko godina.

Takođe, **metodom šeme povezanosti**, povezivanjem dve ili više varijabli može se predvideti potreban broj zaposlenih u narednom periodu.

Međutim, sve ove metode ne mogu da izvrše precizno predviđanje na duži rok. Tu može od značajne pomoći da bude **menadžerska procena**, metoda koja će u skladu sa ciljem koji se želi postići, a saglasno raspoloživim finansijskim sredstvima predvideti potreban broj zaposlenih³².

3.1.2.2.2.1. Predviđanje tražnje za ljudskim resursima

Nakon prikupljanja relevantnih informacija o eksternom i internom okruženju, započinje faza predviđanja ponude i tražnje za ljudskim resursima. Ova faza treba da da odgovor na pitanje koliko ljudi i kojih zanimanja će biti potrebni preduzeću u narednom periodu, kao i da li ih treba angažovati iz eksternih ili internih izvora. U tom cilju koriste se **kvantitativna i kvalitativna metoda.**

³¹ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.70

³² Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 70-72

Korišćenje kvantitativne metode pogodno je za manja preduzeća ili ona koja tek uvode aktivnost planiranja ljudskih resursa. Kod ove metode obično se koristi:

- a) **predviđanje “odozdo na gore”** – metoda koja se sprovodi tako što svaka organizaciona jedinica preduzeća predviđa svoje potrebe za ljudskim resursima, a konačan zbir potreba svih organizacionih jedinica čini ukupno predviđanje potreba celog preduzeća.
- b) **predviđanje “odozgo na dole”** – metoda kod koje proces predviđanja potiče od top menadžmenta, koji u skladu sa biznis planovima i budućom strategijom vrši procenu potrebnog broja zaposlenih.
- c) **“delfi tehnika”** – predstavlja subjektivan metod baziran na ekspertskim predviđanjima i postizanju saglasnosti grupe u pogledu predviđene tražnje.

Kvalitativnu (matematičku) metodu koriste preduzeća koja sprovode opsežne analize prikupljenih podataka i u tom cilju mogu praviti različite kombinacije za različite strategije.

U praksi je u upotrebi nekoliko matematičkih pokazatelja³³:

- a) **Racio produktivnosti** – bazira se na pretpostavci da se broj zaposlenih linearno povećava sa povećanjem obima posla, odnosno predstavlja prosečan godišnji broj jedinica proizvedenih po radniku direktno uključenim u proizvodnju
- b) **Racio direktne u odnosu na indirektnu zaposlenost** – predstavlja izračunavanje potrebnog broja indirektnih radnika, odnosno zaposlenih koji nisu direktno uključeni u proizvodnju, ali je njihovo postojanje neophodno jer obezbeđuje nesmetano obavljanje osnovne delatnosti preduzeća (administrativni radnici, nadzornici).
- c) **Kriva učenja** – pokazuje da se racio produktivnosti menja sa sticanjem iskustva zaposlenih. Kriva pokazuje da vremenom broj časova rada po jedinici proizvoda opada, dok efikasnost raste. To znači da se potreban broj zaposlenih ne može planirati na osnovu jednom utvrđenog racia produktivnosti, već se vremenom, sa iskustvom, racio produktivnosti mora povećavati, odnosno smanjivati broj zaposlenih.
- d) **Indeks progresa** – predstavlja procenat učenja koji se pojavljuje svaki put kada se rezultat duplira. Na primer “indeks progresa između 80 i 90% pokazuje da svaki put kada se rezultat duplira u odnosu na početnu fazu, broj potrebnih časova rada smanjuje na 80-90% broja časova rada koji su bili potrebni u početnog fazi”.

Pored ovih jednostavnih, postoje i kompleksni matematički metodi koji se primenjuju za potrebe predviđanja tražnje:

- a) **Višestruka regresija** – metoda koja podrazumeva da se tražnja za ljudskim resursima predviđa na osnovu većeg broja faktora za koje se veruje da utiču na tražnju (prodaja, profit, kapitalne investicije, društveni proizvod i sl.). Međutim, ova metoda zahteva dobru bazu istorijskih podataka i postojanje korelacije između nivoa zaposlenosti i uključenih faktora.
- b) **Linearno programiranje** – metoda koja se koristi za određivanje optimalnog nivoa zaposlenosti na osnovu definisanog skupa pretpostavki ili ograničenja (budžet zarada, minimalan i maksimalan racio između različitih tipova poslova i sl.).

³³ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.73

3.1.2.2.2. Predviđanje ponude ljudskih resursa

Preduzeću su na raspolaganju ljudski resursi iz internih i eksternih izvora. Internu ponudu čine svi zaposleni u preduzeću, pri čemu treba voditi računa o tome da je veoma promenljiva u skladu sa zapošljavanjem novih ljudi, penzionisanjem zaposlenih, otkazima itd. Takođe, treba imati u vidu da zaposleni u toku svog zaposlenja usavršavaju svoja znanja i veštine. U tom smislu, da bi preduzeće uopšte moglo da predvidi internu ponudu zaposlenih, mora da poseduje odgovarajuću bazu podataka o broju zaposlenih po radnim mestima, kao i kompleksnije baze podataka kao što su: **inventar veština i informacioni sistem za ljudske resurse**.

Inventar veština je baza podataka o zaposlenima po radnim mestima i veštinama koje poseduju kao što su: radno iskustvo, obrazovanje, posebne veštine i sl. Baza može biti korisna u smislu da se iz nje mogu dobiti podaci o zaposlenima koji su potencijalni kandidati za unapređenje i premeštaj. Međutim, da bi bila svrsishodna, ova baza podataka mora kontinuirano da se ažurira. Iz tog razloga, savremene kompanije uvode informacione sisteme za ljudske resurse.

Informacioni sistem za ljudske resurse predstavlja savremenu kompleksnu bazu podataka o zaposlenima. Obuhvata sve podatke o zaposlenima kojima raspolaže preduzeće: personalni dosijei, formulari za ocenu performansi, opise poslova, inventar veština, lični podaci, rezultati testova sa regrutovanja i selekcije. Omogućava dobijanje izveštaja o statistici napuštanja preduzeća, troškovima zarada, broju zaposlenih u svakom trenutku itd.

Pri planiranju interne ponude ljudskih resursa koriste se **kvantitativni i kvalitativni metod**.

Najpoznatiji kvantitativni metod je Markovljev metod. Koristi se za predviđanje ponude zaposlenih u nekom budućem vremenskom trenutku. U osnovi se nalazi matrica verovatnoća kretanja zaposlenih, koja sadrži verovatnoće ostanka pojedinca u preduzeću na istom radnom mestu u predviđenom vremenskom periodu, njegovog premeštaja na drugo radno mesto ili napuštanja organizacije. Ovaj metod opisuje šta se može očekivati ako postojeće stope kretanja zaposlenosti ostanu nepromenjene. Međutim, kako kretanje zaposlenih ne može da ostane nepromenjeno, ovaj metod ima izvesna ograničenja.

Kvalitativni metodi planiranja ponude ljudskih resursa su: planiranje premeštaja i planiranje sukcesije menadžmenta.

Planiranje premeštaja je metod koji identifikuje način da se tražnja zadovolji kroz internu ponudu zaposlenosti na nižim radnim mestima.

Planiranje sukcesije osnosi se na planove koje preduzeće pravi u cilju popunjavanja najvažnijih radnih mesta u menadžmentu. U praksi, ovaj metod se sastoji iz više složenih i povezanih koraka, a svodi se na blagovremeno planiranje smene menadžmenta. Praktično, planiranje sukcesije obezbeđuje bazu kandidata koji odgovaraju sadašnjim i budućim ključnim mestima koja proizilaze iz poslovne strategije, što omogućava da se karijere pojedinaca planiraju i da se njima upravlja na način koji naviše odgovara potrebama preduzeća kao i ambicijama tih pojedinaca³⁴.

Ukoliko preduzeće nije u mogućnosti da iz internih izvora zadovolji potrebe za ljudskim resursima, onda će kroz proces regrutovanja i selekcije tražiti odgovarajuće kandidate na eksternom tržištu rada. Pritom, potrebno je da predvidi opšte ekonomske uslove, uslove na lokalnom tržištu, kao i uslove na tržištu rada. Ovde su neophodne informacije o demografskim trendovima i ponudi rada na tržištu-kakva je starosna, rasna, kvalifikaciona i polna struktura ponude rada na tržištu i stopa rasta nezaposlenosti po profesijama.

³⁴ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 77

3.1.2.2.3. Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa

Nakon planiranja ponude i tražnje, treba sagledati da li između njih postoji neravnoteža. Neravnoteža ponude i tražnje može imati dva rezultata: suficit - kada je ponuda veća od predviđene tražnje i deficit – kada je predviđena tražnja veća od predviđene ponude. U tom cilju koriste se dve vrste programa aktivnosti³⁵:

- a) programi za rešavanje suficita
- b) programi za rešavanje deficita ljudskih resursa

Programi za rešavanje suficita obuhvataju sledeće aktivnosti:

- obezbeđivanje stimulacija za raniji odlazak u penziju
- nepopunjavanje radnih mesta onih koji odlaze iz preduzeća
- transfer ili redizajniranje radnih mesta sa viškovima zaposlenih
- korišćenje viška vremena za obuku i održavanje opreme
- smanjenje zarada i drugih primanja
- smanjenje broja radnih sati
- davanje otkaza

Nasuprot tome, programi za rešavanje deficita obuhvataju sledeće aktivnosti:

- obezbeđenje novih ljudi za rad sa putnim radnim vremenom i na neodređeno vreme
- davanje stimulacija i drugih pogodnosti za neodlazak u penziju
- zapošljavanje penzionera sa polovinom radnog vremena
- smanjivanje stope napuštanja preduzeća
- prekovremeni rad
- prekvalifikacija zaposlenih
- unapređenje zaposlenih na deficitarne pozicije

Za koje mere će se preduzeće opredeliti zavisi od stvarnih prilika i procene menadžmenta, a sve u skladu sa predviđenom strategijom preduzeća.

3.1.2.2.4. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana

Plan ljudskih resursa može da bude dobar, ali s obzirom na nemogućnost predviđanja baš svih okolnosti koje mogu da utiču na njegovu realizaciju, neophodno je da se vrši konstantno praćenje i ocena učinjenih projekcija, kao i eventualne korekcije.

Svrha evaluacije planiranja ljudskih resursa je da se prepoznaju određena odstupanja, kao i uzroci njihovog nastanka. U tom smislu je neophodno da menadžeri ljudskih resursa do kraja isprate ostvarivanje donetih planova. Dakle, proces planiranja se ne završava donošenjem plana, jer savremeni način planiranja podrazumeva i potrebu kontinuiranog praćenja njegove realizacije, odnosno njegovog menjanja tokom primene, pod uticajem brzih i iznenadnih promena u okruženju. U tom smislu, proces evaluacije planiranja ljudskih resursa ima svoju kvantitativnu i kvalitativnu dimenziju.

Kvantitativna dimenzija se odnosi na utvrđivanje kvantitativnih odstupanja od predviđenih planova.

Kvalitativna dimenzija evaluacije odnosi se na ocenu kvaliteta i upotrebne vrednosti planova ljudskih resursa. Potrebno je da se utvrdi u kom stepenu se planovi ljudskih resursa stvarno

³⁵ Vesić, D.D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.114

primenjuju od strane top menadžmenta, kao i to da li planovi stvarno rešavaju identifikovane probleme u oblasti ljudskih resursa.

3.1.3. Regrutovanje zaposlenih

Mnogi zaposleni će radije izabrati firmu koja im ponudi mogućnost stručnog usavršavanja, fleksibilnijeg radnog vremena ili produženog godišnjeg odmora i u kojoj će do izražaja najpre doći njihova inovativnost i ambicije, nego kompaniju koja im ponudi jedino visoku platu. Malo dodatne brige za zaposlene može poštediti vlasnika i menadžment od troškova zamene zaposlenih koji odlaze, opadanja produktivnosti, i sačuvati najbolje ljude u preduzeću, preporučuje Ekonomist u izdanju "Preduzeće"³⁶.

Svaki put kada vredan radnik napusti kompaniju, učinak preduzeća u sektoru gde je radio oslabiće, a preduzeće će uz to koštati i troškovi njegove zamene.

Prema procenama evropskih stručnjaka, da bi pronašla zamenu za menadžera srednjeg nivoa, kompanija ima trošak koji ide i do 100 odsto njegove zarade. Trošak, naravno, raste sa pozicijom u hijerarhiji.

Slično tome, Vil Helmlinger, ekspert za regrutovanje, razvoj i zadržavanje talenata iz kompanije *Resource Development Group*, pre nekoliko godina izneo je procenu po kojoj je, da bi se zamenila osoba koja prima reklamacije i za to prima platu od oko 18.000 dolara godišnje, potrebno najmanje 58.000 dolara, odnosno između tri i četiri puta više.

Sa druge strane, malo dodatne brige, ljudske i materijalne, za zaposlene može poštediti vlasnika i menadžment većih troškova i sačuvati najbolje ljude u preduzeću. Stručnjaci za ljudske resurse podsećaju da zaposleni uvek pozitivno reaguju kada neko o njima brine, kao i da zarada nije jedini, a često ni odlučujući faktor da li će ostati ili potražiti drugo preduzeće.

Kada ostane bez nekog od zaposlenih za koga nema adekvatnu zamenu, preduzeće snosi troškove zapošljavanja, obuke i razvoja novog radnika do nivoa koji odgovara zahtevima upražnjenog mesta. Drugim rečima, novac će, usled smanjene produktivnosti, "curiti" dokle god novi zaposleni ne bude sasvim osposobljen da preuzme ulogu koju je imao njegov prethodnik.

U tom smislu, logično se nadovezujući na proces planiranja, sledi aktivnost regrutovanja. Predstavlja proces otkrivanja, privlačenja i obezbeđivanja kvalifikovanih ljudi, u broju koji organizaciji omogućava da, između više njih, izabere one koji joj najviše odgovaraju. U savremenim uslovima poslovanja kompanija, neophodan je strateški pristup regrutovanju.

Sa strateškog aspekta, analizirajući potrebe, odnosno zahteve konkretnih organizacija za kadrovima koji im nedostaju, izvodi se zaključak da se najčešće insistira na inicijativi, kreativnosti, komunikacijskim veštinama, analitičkim sposobnostima, zahtevima timskog rada, odlučnosti i fleksibilnosti kandidata. Ovo dovodi do zaključka da su planiranje i regrutovanje ljudskih resursa dva međuzavisna procesa. Plan ljudskih resursa odgovara na pitanje koliko ljudi je potrebno preduzeću, a procesom regrutovanja se plan broja i razvoja ljudskih resursa operacionalizuje.

Sa aspekta uspešnog savremenog poslovanja preduzeća, najveći izazov predstavlja odabir, regrutovanje i zapošljavanje kvalifikovanih ljudi. Takođe, potrebno je da to bude dovoljno brzo da bi poslovanje bilo prosperitetno. Preduzeća uglavnom svoje potrebe za ljudskim resursima

³⁶Preuzeto sa <http://www.ecdlcentar.com/forum/viewtopic.php?p=25940&sid=dda01badd5074e4f20e3d3494538a13c>, u martu 2009.

zadovoljavaju na dva načina: zapošljavanjem novih ljudi i razvojem potencijala postojećih zaposlenih. Mnogim poslodavcima često nedostaju obdareni i sposobni ljudi, pa je iz tog razloga pažnja menadžera usmerena na privlačenje i zadržavanje talentovanih i kvalitetnih radnika.

U tom smislu, preduzeća koja imaju veći ugled na tržištu, imaju i veće prednosti u odabiru kadrova. Uspesne kompanije tretiraju odabir, regrutovanje, zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnih ljudi ključnim za svoje proizvode isto kao i potrebni nivo kvaliteta svojih proizvoda i usluga. Sa druge strane, s obzirom na to da je regrutovanje dvosmeran proces u kome učestvuju dve strane, mora se obratiti pažnja i na to da ni kandidatima nije svejedno gde će i šta raditi. U procesu regrutovanja kandidatu se moraju predložiti uslovi rada kako bi imao dovoljno podataka za donošenje odluke o prihvatanju ili neprihvatanju ponuđenog posla. To naravno nije slučaj u zemljama gde je ponuda radne snage mnogo veća od tražnje.

Savremeni pristup menadžmentu ljudskih resursa stavlja u drugi plan aktuelna znanja i sposobnosti kandidata. To znači da je poslodavcu važnije šta neko može postati od onoga šta je u datom trenutku. Savremeni menadžeri ljudskih resursa razmišljaju o „potencijalu zaposlenih“, odnosno traže talentovane, ambiciozne, poletne i kreativne zaposlene bez obzira koliko se u narednom periodu mora ulagati u takve kadrove.

Regrutovanje kadrova može da se vrši na dva osnovna načina³⁷:

a) iz internih izvora – tiče se unapređenja već postojećih zaposlenih

b) iz eksternih izvora – zapošljavanje novih radnika sa tržišta rada u cilju popunjavanja slobodnih radnih mesta

Koji od ova dva načina će u procesu regrutacije biti primenjen, zavisi pre svega od potencijala kojim preduzeće raspolaže, a i od prirode posla. Najčešće se ova dva načina kombinuju. U tom smislu, treba reći da oba imaju i prednosti i mane.

Interni način regrutovanja, koji praktično predstavlja unapređenje zaposlenih, uglavnom se posmatra pozitivno u preduzeću, jer se smatra da se njime nagrađuje dotadašnji dobar rad. Pre svega, obično su već poznate radne sposobnosti kandidata, pa je manja verovatnoća greške u proceni nečije pogodnosti za odgovarajuće radno mesto.

Takođe, važna prednost internog regrutovanja kandidata je sadržana u motivacionom potencijalu za postojeće zaposlene. Manja je verovatnoća da će kvalitetni ljudi napustiti organizaciju. Još bi se moglo dodati da su i troškovi manji, jer nije potrebno javno oglašavanje u medijima.

Sa druge strane, ovo predstavlja stari način rada, odnosno nije praktično za primenu u savremenim preduzećima koja posluju u konkurentnom i turbulentnom okruženju. U takvim preduzećima se vrši ubrzani razvoj internih izvora i teži se tome da u skladu sa politikom jednakih mogućnosti, svi interni kandidati budu prijavljeni za slobodna radna mesta na isti način kao i eksterni kandidati³⁸.

Eksterno regrutovanje, pak može da doprinese da se u preduzeću primene nove ideje, ali naravno nosi i rizike, jer selektovanje neodgovarajućih radnika umesto unapređenja trenutno zaposlenih, može dovesti do nepoželjnog uticaja na njih. Takođe, visoki su troškovi i vreme potrebno da se proces regrutovanja privede kraju, a isto tako, praksa kontinuiranog zapošljavanja spolja smanjuje šansu postojećih zaposlenih za napredovanje.

³⁷ Ikač, N. (2001) *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend Marketing, Beograd, str.46

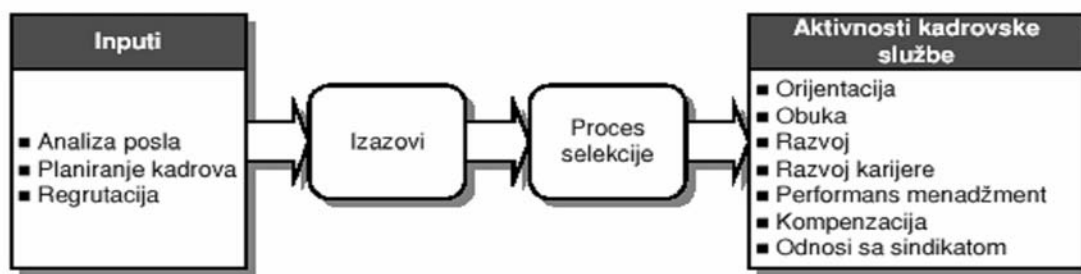
³⁸ Bogičević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.98

Na kraju, kao zaključak u ovom delu izlaganja, bitno je naglasiti, da u procesu regrutovanja zaposlenih, preduzeća treba da imaju u vidu i potrebe i očekivanja pojedinaca, odnosno potencijalnih kandidata za konkretno radno mesto. Posebno treba da obrate pažnju da u današnjim uslovima mladi i talentovani kadrovi vrednuju isključivo fleksibilne programe, lične potrebe, komunikacije i kvalitetan menadžment. U tom smislu, menadžeri za ljudske resurse u budućnosti će morati da se suoče sa jednim od najtežih zadataka, a to je procena karakteristika ljudi, njihovih sposobnosti i kvaliteta. Stoga će u procesu selekcije morati da utvrde ko je, između više kvalifikovanih kandidata, najkompetentniji za obavljanje posla u preduzeću.

3.1.4. Selekcija zaposlenih

Kako je već u prethodnim delovima rada naglašeno, nesporna je važnost svih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u procesu odabira i zadržavanja zaposlenih. Međutim, kako je tema ovog rada proučavanje savremenih trendova u menadžmentu ljudskih resursa, u ovom delu ćemo se posebno posvetiti istraživanju aktuelnih pitanja i problema koji su u vezi sa selekcijom zaposlenih.

Kao što se na slici 4. vidi³⁹, proces profesionalne selekcije zasniva se na tri inputa, odnosno na tri grupe ulaznih informacija: na analizi posla, planu potrebnih zaposlenih i informaciji o kandidatima. Analiza posla, kao što smo već napomenuli, pruža informacije o opisu posla, kao i o zahtevanim sposobnostima za određena radna mesta. Plan zapošljavanja treba da pruži informacije o potrebama za novim radnicima, dok informacije o kadrovima treba da govore o usaglašenosti kvalifikacione strukture i sposobnosti kandidata sa uslovima definisanim planom.



Slika 4. Proces profesionalne selekcije

Zašto je selekcija zaposlenih toliko važna za preduzeće?

Pre svega, jer se na ovaj način vrši izbor kvalitetnih, sposobnih, ambicioznih i perspektivnih ljudi. Važnost selekcije proizilazi iz činjenice da sve druge radnje u aktivnosti u preduzeću u najvećoj meri zavise od kvaliteta i kompetencija onih koji su izabrani. Pri tome treba imati u vidu da se procesom regrutovanja obezbeđuje grupa kandidata iz koje se biraju budući zaposleni, što dokazuje da se proces profesionalne selekcije praktično nastavlja na proces regrutovanja. Ova dva procesa su nerazdvojna, odnosno međuzavisna i kompatibilna. Dakle, odabir onih koji će biti zaposleni je proces selekcije.

Međutim, proces selekcije je ipak nešto više od odabira najboljih. On predstavlja proces usklađivanja⁴⁰. Naime, selektovanjem se prave grupe znanja, sposobnosti i veština koje poseduje svaki pojedinac i vrši se tzv. usklađivanje onoga što kandidat može da uradi, sa onim šta treba preduzeću. Ova usklađenost utiče i na preduzeće da napravi ponudu za posao, ali i na pojedinca da ponudu prihvati ili ne. U zavisnosti od toga koliko se zaposleni uskladio sa poslom, biće veći ili

³⁹ Preuzeto sa <http://www.eccf.su.ac.yu/Download/mljr/15-04-08%20staffing.pdf>, u aprilu 2009.

⁴⁰ Vesić, D.D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.89

manji stepen kvaliteta rada zaposlenog. Logično, ovo direktno utiče na troškove obuke, koji mogu da budu izuzetno visoki, ukoliko zaposleni nisu u stanju da pokažu očekivani kvalitet rada.

Sam proces selekcije predstavlja poseban izazov za menadžment ljudskih resursa i uglavnom se razlikuje od preduzeća do preduzeća. Dok neke kompanije organizuju kratke, neformalne intervjue, druge veoma ozbiljno pristupaju procesu selekcije. U tom smislu, postoji teorija o tome da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja odabranog kandidata. Neka istraživanja su pokazala da u preduzećima sa oko 5.000 zaposlenih, korišćenje testova za ocenu kongitivnih sposobnosti štedi kompaniji oko 18 miliona dolara godišnje⁴¹.

Osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja. U tom smislu, pre otpočinjanja samog procesa selekcije, preduzeća utvrđuju kriterijume za selekciju, kao i to koje su reference kandidata relevantne za konkretan posao. Krajnji cilj selekcije je da se sa svima onima koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla, zasnjuje radni odnos.

U savremenim uslovima kvalifikacije, veštine i sposobnosti su od presudnog značaja za obavljanje određenih poslova, tako da postoje standardi za ceo proces selektovanja, a to su: *kriterijumi za selekciju i reference kandidata*.

Kriterijumi za selekciju su oni standardi koji su toliko značajni da pojedinac, ukoliko želi da se zaposli, jednostavno mora da ih poseduje. Kriterijumi se mogu identifikovati kroz pažljivu analizu posla, opis posla i treba da predvide verovatnoću uspešnog ponašanja na poslu za svakog kandidata.

Reference kandidata pružaju informacije o verovatnoći da će kandidat biti u stanju da obavlja konkretan posao. Pritom je prethodno iskustvo, ako ga kandidat poseduje, veoma bitno jer može predskazati uspešnost ako je povezano sa neophodnim performansama trenutnog posla. Reference se mogu dobiti iz nekoliko izvora, a najvažnije su:

- akademske reference
- prethodne radne reference
- finansijske reference
- potvrda da kandidat nije osuđivan
- lične reference i preporuke

Neke od ovih referenci mogu biti važnije od drugih, što zavisi od vrste posla za koji se kandidat prijavljuje. Najveću pažnju treba posvetiti referencama vezanim za posao, odnosno, podacima koji su dobijeni od prethodnog poslodavca. Takođe je važno naglasiti da je od izuzetne važnosti obavezna provera ključnih referenci.

Proces selekcije obuhvata, pre svega, analizu prispelih prijava sa pratećom dokumentacijom. Kandidati koji zadovoljavaju minimum traženih uslova pozivaju se na testiranje ili intervju. Ukoliko posle testiranja budu pozitivno ocenjeni, sa kandidatom se obavlja dodatni, dublji intervju koji obavljaju eksperti, linijski menadžeri i članovi tima, u cilju utvrđivanja mogućnosti prilagođavanja načinu rada u preduzeću. Na kraju, radni odnos se zasniva sa kandidatima koji zadovolje sve tražene uslove, uključujući i fizičke i zdravstvene zahteve, pod uslovom da prihvati ponuđeni posao.

⁴¹Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.123

3.1.4.1. Intervju kandidata

Intervju je instrument koji se najčešće koristi u selekciji prijavljenih kandidata i obično je najvažniji deo tog procesa. Savremena preduzeća su u toj meri prihvatila intervju, da verovatno, nijedan poslodavac neće zaposliti kandidata, a da ga prethodno nije intervjuisao.

Intervju predstavlja osmišljen razgovor dveju ili više osoba, organizovan radi boljeg upoznavanja kandidata i njegovih veština, sposobnosti i drugih karakteristika, kako bi se utvrdilo da li odgovara zahtevima posla za koji je zainteresovan. Takođe, predstavlja proces evaluacije i procenjivanja u kom intervjuista, na osnovu informacija dobijenih u razgovoru s kandidatom, procenjuje u kojoj meri kandidat odgovara zahtevima posla i koliko će u njemu biti uspešan.

Intervju se prilikom selekcije koristi kako bi se ocenilo znanje, veštine i sposobnosti koje su bitne za posao, ali i potvrdile informacije o kandidatu koje su dobijene iz drugih izvora.

Ovo je najčešće upotrebljavani i najpopularniji metod selekcije kandidata, a preduzeća obično primenjuju jedan ili više intervjuja.

Međutim, mnoga istraživanja su pokazala na nisku validnost intervjuja kao prediktora budućeg ponašanja. Validnost je najčešće ugrožena subjektivnošću procenjivanja kandidata od strane članova komisije, što uzrokuje pojavu grešaka u procenjivanju.

Naime, intervjui se smatraju najboljim testom za uočavanje socijalnih veština, koje je teško uočiti drugim testovima, kao što su: komunikativnost, prijatnost, ubedljivost, opšte držanje i izgled, a nisu dobro sredstvo za merenje kongitivnih sposobnosti ili osobina koje se mogu ispoljiti u dužem vremenskom periodu, kao što su strpljenje, istrajnost, upornost, poštenje, samostalnost i sl.⁴²

3.1.4.2. Vrste intervjuja

Intervjui se uglavnom razvrstavaju prema⁴³:

1. **stepenu strukturiranosti** – nestrukturirani, polustrukturirani i strukturirani.

Nestrukturirani intervju ne uključuje visok stepen prethodne pripremljenosti. Prilično je fleksibilan što rezultira prikupljanjem nekonzistentnih podataka o kandidatima.

Polustrukturirani intervju, pored unapred pripremljenih pitanja, dozvoljava postavljanje dodatnih pitanja, što omogućava prikupljanje kako istih informacija o svim kandidatima, tako i tačno određenih informacija o pojedinim oblastima značajnim za ocenu određenih kandidata.

Strukturirani intervju omogućava prikupljanje istih informacija o svim kandidatima, čime se smanjuje mogućnost greške ocenjivanja od strane osoba koje vode intervju.

2. **prema broju osoba koje vode intervju** – individualni, panel i timski intervju

Individualni intervju podrazumeva da kandidata intervjuiše samo jedna osoba u određenom trenutku. To znači da istog kandidata može da intervjuiše i više osoba iz preduzeća, ali pojedinačno.

⁴² Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.132

⁴³ Vesić, D.D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.140

Panel intervju podrazumeva da kandidata istovremeno intervuiše veći broj ocenjivača koji slušaju iste odgovore, pa se na ovaj način obezbeđuje veća konzistentnost u procenama ocenjivača. Na taj način je i daleko pouzdaniji o efikasniji od individualnog intervjuja.

Kod timskog intervjuja, pored stručnjaka za interviisanje, učestvuju i potencijalne buduće kolege. Na taj način se povećava verovatnoća da će primljeni kandidat u većoj meri biti prihvaćen od strane budućih kolega.

Iz svega navedenog može se zaključiti da ukoliko želimo da koristimo intervju kao instrument predviđanja ponašanja u procesu selekcije, potrebno je da bude baziran na detaljnoj i pažljivo sprovedenoj analizi posla, da bude visoko strukturiran i da ga vodi nekoliko osoba koje su prethodno obučene da izbegavaju greške u prosuđivanju i ocenjivanju kandidata. Iskustva pokazuju da je validnost intervjuja veća ukoliko se koristi za prikupljanje informacija, a ne kao osnova za donošenje odluka.

Na kraju ovog dela treba naglasiti da proces selekcije nije savršen, s obzirom da ne postoje potpuno pouzdane i sveobuhvatne tehnike procene sposobni ljudi, ali je potrebno težiti usavršavanju ovog procesa. Značaj dobro odabranih ljudi za preduzeće je evidentan, a posledice pogrešnog izbora su višestruke, za preduzeće finansijske, a za pojedinca psihološke. Na osnovu ovoga može se reći da ovom procesu treba pristupiti sa posebnom pažnjom.

3.1.4.3. Profesionalna socijalizacija i orijentacija zaposlenih

Istraživanja psihologa su pokazala da su prvi utisci novozaposlenih radnika o preduzeću jaki i trajni i da imaju snažan odraz na njihov stav prema radu. Na osnovu prvih utisaka, primljeni kandidati grade svoj odnos prema preduzeću i radu, stiču utiske o svom položaju u preduzeću, mogućnostima i zahtevima koji se pred njih postavljaju, o radnom moralu i organizacionoj kulturi.

Istraživanja su pokazala da novi zaposleni u prvim mesecima svoga rada razmišljaju o napuštanju preduzeća više nego ikada u toku svog radnog veka⁴⁴. Troškovi odlaska novih radnika su značajni, jer osim troškova prijavljivanja radnika i troškova njihove obuke obuhvataju i troškove procesa selekcije. Ako se ima u vidu da su ovi troškovi neproizvodnog karaktera i da se direktno održavaju na profit preduzeća, jasan je njihov značaj za preduzeće. U tom smislu aktivnosti procesa orijentacije su usmereni na sprečavanje odliva radne snage kroz njihovo prilagođavanje i uklapanje u preduzeće.

Izborom najboljih kandidata i njihovim prihvatanjem ponude za posao, nastavlja se proces zapošljavanja. U nastavku ovog procesa sektor ljudskih resursa ima zadatak da novoprimitljene kandidate upozna sa preduzećem, kodeksom ponašanja u njemu, sadržajem organizacione kulture, očekivanjima na poslu, kao i da obezbedi obuku kandidata za posao koji će obavljati. Ove aktivnosti predstavljaju proces socijalizacije novozaposlenih.

Socijalizacija je dvosmerni proces u kome učestvuju preduzeće i novozaposleni. Uspešno odvijanje procesa socijalizacije u interesu je obe strane. Međutim, u praksi, proces socijalizacije ne ide uvek bez problema. Zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da se slučajevi nezadovoljstva kandidata poslom svedu na minimum. Iz tog razloga je važno da se kandidatima omogući detaljnije upoznavanje kako sa delatnošću organizacije, tako i sa uslovima rada, odnosno obavljanja poslova. Ovaj proces ne sme da se odvija nekontrolisano, već su obavezne odgovarajuće pripreme i aktivnosti.

⁴⁴ Preuzeto sa <http://www.eccf.su.ac.yu/Download/mljr/15-04-08%20staffing.pdf>, u martu 2009.

Pod orijentacijom se podrazumevaju aktivnosti vezane za upoznavanje sa preduzećem, njegovim resursima, planovima i ciljevima, sadržajima njegove kulture i tradicije i osposobljavanje novozaposlenih za samostalan i produktivan rad. Cilj profesionalne orijentacije je profesionalno prilagođavanje pojedinca. To je dinamičan proces, s obzirom da je pojedinac u toku svog profesionalnog života neprestano u interakciji sa situacijama, pojavama i zahtevima koji mu se postavljaju sa jedne strane, i njegovim očekivanjima, željama, stavovima i motivima, sa druge strane. U tom smislu je važno u preduzeću obezbediti povoljnu klimu povodom dolaska novih radnika.

Proces socijalizacije i orijentacije 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. Uspesna integracija u novu sredinu važan je preduslov neželjenog odliva radne snage, motivisanosti za rad, stvaranja pozitivne klime za nesmetano odvijanje procesa rada i ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata⁴⁵.

Svrha socijalizacije i orijentacije, 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 su⁴⁶:

- snažnija lojalnost preduzeću
- veće vezivanje za vrednosti i ciljeve preduzeća
- manja odsustva s posla i veća poslovna satisfakcija

Menadžment ljudskih resursa je u obavezi da stalno prati i usmerava proces socijalizacije i orijentacije novozaposlenih. U tom smislu potrebno je da se održava pojačana komunikacija sa novozaposlenima, odnosno ukazivanje na uspehe, koje treba ohrabrivati i neuspehe, gde treba biti pažljiv i tolerantan u cilju održavanja samopouzdanja novozaposlenih.

Oblici orijentacije, odnosno osposobljavanja novozaposlenih za samostalan rad, mogu biti:

1. grupni i individualni
2. formalni i neformalni

Grupni oblici orijentacije, odnosno osposobljavanje za samostalan rad, primenljivi su u slučaju prijema većeg broja zaposlenih i uglavnom se realizuju prema unapred sačinjenim i prilagođenim programima koji se pojavljuju kao integralni deo početne obuke.

Individualni oblici orijentacije, odnosno osposobljavanja za rad, odnose se na orijentaciju i osposobljavanje pojedinaca. U ovom slučaju, da bi se novozaposlenom licu pomoglo da se što pre osposobi za rad na novom radnom poslu, određuje se lice sa dovoljnim iskustvom i poznavanjem tog posla, sa zadatkom da novozaposleno lice upozna sa pravilima i načinom rada i prati njegovo ponašanje i napredovanje. Ovo lice se u stručnoj literaturi naziva "mentor".

Formalni oblici orijentacije podrazumevaju jasne, unapred definisane programe i aktivnosti uvođenja novozaposlenog u posao, dok se neformalni oslanjaju na rutinske, neprogramirane i neformalizovane oblike orijentacije i uglavnom se primenjuju u slučaju jednostavnih i manje odgovornih poslova.

Proces socijalizacije, sa aspekta strategijskih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, može se posmatrati i kao specijalna vrsta treninga novozaposlenih.

⁴⁵ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrand Beograd, str.165

⁴⁶ Ibid, str. 166.

3.2. OBUKA I OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH

Ako smo pošli od polazne pretpostavke da su ljudski resursi od neprocenjivog značaja za razvoj i postizanje konkurentske prednosti organizacije, gotovo da se nameće zaključak o važnosti stalnog i konstantnog obrazovanja, napredovanja i razvoja zaposlenih. U tom smislu postavljena je i hipoteza ovog rada i važno je naglasiti da organizacija zna onoliko koliko znaju zaposleni u njoj, te je stoga veoma važna spremnost organizacije da omogući svojim zaposlenima uslove za njihov razvoj.

U tom smislu, u ovom delu više pažnje biće posvećeno važnosti obuke i obrazovanja zaposlenih.

Savremeni uslovi privređivanja, pored potrebe prilagođavanja preduzeća, pretpostavljaju i potrebu prilagođavanja zaposlenih. Dok se preduzeća prilagođavaju ubrzanim promenama u okruženju, zaposleni se prilagođavaju čestim promenama zahteva radnog mesta i uslova u kojima rade. Obrazovanje i stalno usavršavanje zaposlenih postaju jedan od ključnih faktora razvoja ljudskih resursa, organizacione fleksibilnosti i konkurentske prednosti.

Fundamentalni cilj obučavanja je da pomogne preduzeću da postigne svoje ciljeve povećanjem vrednosti njenog ključnog resursa – ljudi koje zapošljava. Obučavanje znači i investiranje u zaposlene radi njihovog boljeg osposobljavanja za rad na određenom radnom mestu.

Obrazovna funkcija u preduzeću predstavlja kompleksnu aktivnost i zadatak koji se ostvaruje u okviru menadžmenta ljudskih resursa i jedna je od njegovih najznačajnijih podfunkcija. Obuhvata sledeće pojmove: **učenje, trening, obrazovanje, obuka, stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih.**

Učenje je proces sticanja znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla. Za učenje je karakteristično sticanje i usvajanje znanja, veština i navika kroz obrazovanje i praksu.

Trening se definiše kao napor usmeren u pravcu poboljšanja performansi zaposlenih na radnom mestu. Podrazumeva organizovan program uvežbavanja i usavršavanja neke fizičke ili intelektualne karakteristike. Da bi trening bio uspešan, treba ga uskladiti sa stvarnim potrebama posla i preduzeća. U tom smislu, mora da bude dobro osmišljen i unapred isplaniran.

Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, veština i sposobnosti za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama. Njime se vrši osposobljavanje zaposlenih za obavljanje različitih poslova i stvaranje neophodnih pretpostavki za dalji razvoj. Uglavnom je okrenuto budućnosti, odnosno, budućim zahtevima posla.

Obuka se definiše kao planski napor preduzeća da poboljša performanse zaposlenih na radnom mestu. To je proces sticanja znanja i veština neophodnih za obavljanje konkretnih poslova i radnih zadataka. Okrenuta je tekućim poslovima i sadašnjosti.

Obuka zaposlenih postaje sve značajnija aktivnost u okviru funkcije menadžmenta ljudskih resursa usled globalizacije svetske privrede, jačanja potrebe za vođstvom, rastućeg značaja znanja, potrebe privlačenja talentovanih pojedinaca. Kompanije širom sveta investiraju milione u organizovanje različitih programa obuke zaposlenih, kako bi ostvarili konkurentsku prednost na tržištu. Neka istraživanja pokazuju da se na različite programe obrazovanja troši od 1,5-2% ukupnog godišnjeg budžeta zarada, a uz indirektno troškove treninga, ovi troškovi mogu da dostignu i 10% budžeta zarada⁴⁷.

⁴⁷ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.153

Razvoj je vezan za sticanje novih znanja, veština i sposobnosti neophodnih za preuzimanje novih i složenijih poslova i pozicija i pripremanje za budućnost i zahteve koji tek dolaze.

Iz navedenog se može zaključiti da su razlike između treninga, obuke, obrazovanja i razvoja sve manje, jer su u savremenim i sve složenijim uslovima privređivanja, preduzeća zainteresovana za stalno proširivanje znanja zaposlenih, kao i za njihovo pripremanje za uspešno rešavanje sve većih i sve aktuelnijih izazova i promena.

3.2.1. Savremeni koncept obrazovanja

Kod savremenog koncepta obrazovanja, organizacija i sadržaj programa se usklađuje sa situacijom u preduzeću, radnim mestom i zadacima polaznika. Učenje se shvata kao proces u kome svaki polaznik aktivno učestvuje, a akcenat se stavlja na metode samoučenja, rešavanje problema, vežbanje, komunikacija. Menja se i uloga predavača, koji je sve manje predavač, a sve više moderator, inicijator i motivator. Klasično predavanje, usmereno na sadržaj, sve više ustupa mesto metodama usmerenim na polaznike, kao što su: *case study*, *brain storming*, *business game*, *role playing*, kreativne radionice i sl. Učenje je naravno praćeno savremenim sredstvima komuniciranja, kao što je video tehnika.

Savremene organizacije su prinuđene da sve više ulažu u proces obrazovanja i obučavanja zaposlenih, u cilju stalnog preispitivanja, unapređenja i prilagođavanja njihovih znanja, veština i sposobnosti. Otuda i naziv “učeća organizacija”⁴⁸, koji se odnosi na sva preduzeća u kojima se vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, odnosno za preduzeća u kojima se programi obrazovanja i obučavanja zaposlenih uspešno realizuju i stalno preispituju, menjaju i prilagođavaju.

Učeća organizacija je koncept koji postaje sve više raširena filozofija u modernim kompanijama, od najvećih multinacionalnih do najmanjih.

Učeća organizacija je ona u kojoj ljudi na svim nivoima, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoj kapacitet (učeći) da proizvode rezultate za koje su zaista zaduženi.

Iz ovoga se može zaključiti da se savremena obuka i obrazovanje zasnivaju na modelu aktivnog učenja koje je usmereno na ažuriranje nivoa ukupnih kompetencija zaposlenih, njihovih stručnih znanja, veština, motivacije i ponašanja⁴⁹.

3.2.2. Ocenjivanje performansi zaposlenih

Ocenjivanje performansi zaposlenih predstavlja proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva. Zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodama i sistemima procene i jedan je od najznačajnijih procesa u dostizanju uspešnosti preduzeća.

Praćenjem, vrednovanjem i usmeravanjem performansi zaposlenih ostvaruju se dva veoma značajna cilja: povećava se motivacija za rad i utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih. U tom smislu, zaposleni tačno zna šta se od njega očekuje i kakve rezultate je ostvario, a pritom se obezbeđuje povratna informacija o radnom ponašanju, koja je od posebnog značaja jer se na osnovu nje donose mnoge odluke i odvijaju brojni procesi u sistemu upravljanja ljudskim resursima.

⁴⁸ Preuzeto sa <http://megatrender.blog.co.yu/blog/megatrender/megatrender-10/2007/09/07/organizacija-koja-uci>, u aprilu 2009.

⁴⁹ Vujić, D. (2008) *Menadžment ljudskih resursa i kvaliteta*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str.204

Procena performansi je proces u kome se meri i ocenjuje doprinos svakog zaposlenog ciljevima organizacije u odnosu na određeni vremenski period. U ovom procesu ocenjuju se svi zaposleni uključivši i menadžere na svim nivoima organizacije. Ona govori o uspešnosti selekcije, obuke i treninga i daje smernice za dalje planiranje razvoja zaposlenih i sistema nagrađivanja.

Prilikom ocenjivanja performansi veoma je važno da kriterijumi ocenjivanja budu pažljivo odabrani.

Performanse se mogu procenjivati u odnosu na⁵⁰:

1. **Standarde** - npr. količina i kvalitet proizvoda
2. **Ciljeve** - npr. povećanje prodaje za 20%
3. **Znanja, veštine i odgovornosti** - npr. komunikacione i liderske sposobnosti, timski rad, dobro strateško planiranje

Osnovni cilj praćenja i ocenjivanja performansi i radne uspešnosti zaposlenih je podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Takođe, procena uspešnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u vezi sa nagrađivanjem. Na osnovu nje se utvrđuje varijabilni deo plate i razni drugi podsticajni oblici nagrađivanja.

Pored toga, podaci koji se dobiju procenom radne uspešnosti služe i za profesionalno usmeravanje i raspoređivanje zaposlenih na radna mesta koja više odgovaraju njihovim sposobnostima.

Dalje, planiranje razvoja individualne karijere zaposlenih umnogome zavisi od informacija dobijenih procenom radne uspešnosti. Problemi uspešnosti obično upućuju na nedostatak potrebnih znanja i veština, zbog čega praćenje i procena radne uspešnosti služe za utvrđivanje plana obrazovanja i usavršavanja u budućem periodu. Procenjivanje je osnova za utvrđivanje valjanosti selekcijskih tehnika i sl. Ona takođe ima važnu strategijsku dimenziju, jer su strategija i ciljevi organizacije preduslov za utvrđivanje kriterijuma i standarda uspešnosti. Povećanje uspešnosti svih, a time i ukupne organizacione uspešnosti, bitna je pretpostavka veće konkurentske sposobnosti preduzeća. Istovremeno, to je i strategijski cilj menadžmenta ljudskih potencijala.

Iz navedenog se može zaključiti da ocena performansi zaposlenih pruža mnogobrojne relevantne informacije za kvalitetno odlučivanje u mnogim aspektima i dimenzijama upravljanja ljudskim resursima.

Ulogu ocenjivača radne uspešnosti mogu sprovoditi⁵¹:

- a) **Neposredni rukovodioci** - jer su u neposrednoj interakciji sa zaposlenima i dobro poznaju posao i ciljeve. Nisu adekvatni procenjivači u ekspertskim timovima jer ne mogu posedovati sva ekspertska znanja sadržana u timu;
- b) **Sami zaposleni** - jer imaju najbolji uvid u sopstveni rad, međutim u ovom slučaju postoji rizik od precenjivanja i podcenjivanja;
- c) **Saradnici** - imaju najviše informacija o zaposlenom, međutim postoji rizik greške blagog ocenjivanja u odnosu na kolege;
- d) **Viši nivo menadžmenta** - imaju širu organizacionu perspektivu u odnosu na ciljeve, ali ne i neposredan uvid u rad zaposlenih;

⁵⁰ Preuzeto sa http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-Procena-performansi-ka-o-preduslov-kvaliteta_626, u aprilu 2009.

⁵¹ Preuzeto sa http://www.poslovnaskola.com/cms/mestoZaUploadFajlove/HR17_.pdf, u martu 2009.

- e) **Klijenti** - iako nemaju uvid u sve aspekte posla, od njih se mogu dobiti informacije korisne za rešavanje problema i poboljšanje usluga;
- f) **Eksterni ocenjivači** - njihove procene su objektivne, ali zaposleni menjaju svoje ponašanje kada su svesni da ih neko posmatra i procenjuje;

Da bi se mogućnost greške u ocenjivanju svela na minimum, preporučuje se sistem ocenjivanja "360 stepeni". U obzir se uzimaju ocene neposrednog rukovodioca, podređenih, saradnika i samog zaposlenog i na osnovu njih planira dalji razvoj zaposlenog. U okviru individualnog plana se postavljaju individualni ciljevi i planiraju sredstva potrebna za njihovo postizanje.

3.2.3. Osnovne metode ocenjivanja zaposlenih

U ocenjivanju zaposlenih primenjuje se više metoda:

1. metod grafičke skale za procenu – sadrži niz osobina i opseg mogućih rezultata za svaku od njih. Ocenjivač procenjuje navedene osobine svakog podređenog tako što upisuje odgovarajuću oznaku (od "nezadovoljavajući" do "izuzetan") u polje koje najviše odgovara učinku zaposlenog i potom sabira rezultate za sve osobine.

2. metod naizmeničnog rangiranja – rangiraju se zaposleni od najboljeg do najgoreg, pri čemu se određuje zaposleni koji je najbolji prema osobini koja se meri, kao i onaj koji je najgori, zatim se među preostalim zaposlenima naizmenično određuju najbolji i najgori dok se svi zaposleni ne procene.

3. metod poređenja parova – svaki podređeni koga treba proceniti upoređuje se sa svakim drugim podređenim na osnovu neke osobine.

4. metod prisilne distribucije – menadžer raspoređuje unapred određene procenite podređenih lica u kategorije rangirane prema učinku.

"Oko četvrtine kompanija s liste Fortune 500 (lista 500 najvećih kompanija u SAD koja se svake godine objavljuje u časopisu "Fortune"), uključujući SUN, MICROSOFT, CONOCO i INTEL koriste metod prisilne distribucije. U kompaniji SUN MICROSYSTEMS menadžeri procenjuju zaposlene u grupama od oko 30 lica. Grupa se deli na najboljih 10%, srednjih 70% i najgorih 10%. Najgorih 10% mogu odmah da prihvate izlazni paket ili da se uključe u devedesetodnevni plan za unapređivanje radnog učinka. Ako i posle 90 dana budu u najgorih 10%, dobijaju priliku da daju otkaz i uzmu otpremninu. Neki odluče da ostanu, ali ako se ne pokažu dobro, firma ih otpušta bez otpremnine"⁵².

5. metod praćenja neuobičajenih rezultata – podrazumeva vođenje evidencije o neuobičajeno dobrim ili nepoželjnim postupcima određenog lica na radnom mestu tokom dužeg vremenskog perioda.

6. bihevioralno zavisne skale procene – metod evaluacije koji kombinuje koristi od praćenja neuobičajenih rezultata i merljivih ocena, tako što kvantitativnu skalu vezuje za konkretne narativne primere dobrog i lošeg radnog učinka.

7. metod upravljanja postavljanjem ciljeva – metod koji zahteva od menadžera da postavi konkretne merljive ciljeve svakom zaposlenom i da potom povremeno razmatra s tim zaposlenim napredak koji je ostvario u postizanju tih ciljeva.

8. kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka – predstavljaju programe koji omogućavaju menadžerima da vode beleške o svojim podređenima tokom godine i da potom ocenjuju niz njihovih radnih osobina koje su kompjuterski određene.

9. elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti – ovde se koristi tehnologija kompjuterskih mreža da bi menadžerima omogućila pristup kompjuterima i telefonima svojih

⁵² Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 191

zaposlenih. Time se menadžerima omogućava da u svakom trenutku tokom dana utvrde kojim tempom zaposleni rade, koliki je stepen tačnosti njihovog rada, kada su došli i otišli s posla, kao i koliko vremena provode na pauzi.

Iz navedenog se može zaključiti da postoji više metoda za procenu učinka zaposlenih.

Procena se obično završava evaluativnim intervjuom. Odgovarajuća priprema je suštinski važna, a u sklopu pripreme, zaposlenog treba unapred obavestiti o razgovoru, analizirati opis njegovog radnog mesta i prethodni učinak i odabrati pravo mesto i vreme za razgovor. Cilj razgovora je da podrži zadovoljavajući učinak ili utvrdi i poboljša nezadovoljavajući učinak. Stoga, preporučuje se da se analiziraju objektivni konkretni podaci o radu i utvrdi akcioni plan.

3.3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Savremeni menadžment ljudskih resursa je apsolutno upoznat sa činjenicom da uspeh jednog preduzeća u velikoj meri zavisi od sposobnosti i motivisanosti njegovih zaposlenih. Međutim, jedno od najvažnijih pitanja i verovatno najveća dilema savremenog menadžmenta ljudskih resursa je kako zaposlene podstaknuti da rade onako kako se to od njih traži?

Brz i praktično primenljiv odgovor na ovo pitanje ne postoji. Problem motivacije je veoma kompleksan, samim tim i teorije koje se ovom tematikom bave su do te mere različite da međusobno nisu ili su samo delimično kompatibilne. Jedinstvene teorije motivacije jednostavno nema. Iz tog razloga mnogi autori nastoje da pronađu najpribližnije moguće rešenje ovog problema. U tom smislu pošli su od definisanja samog pojma kako bi došli do toga kako i na koji način motivisati zaposlene.

Dakle, mnogi autori se slažu u jednom: Motivacija predstavlja kompleksnu pojavu koju nije moguće jednoznačno odrediti. U odnosu na rad i organizaciju sveta rada, može se odrediti kao „kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju lice na radu u organizaciji, odnosno da motivacija započinje i održava aktivnost u zacrtanom smeru“⁵³.

Takođe, većina njih govori o tome da je motivacija unutrašnji podsticaj zbog koga se ljudi ponašaju upravo onako kako se ponašaju. Mnogima će se učiniti da se ljudi ponašaju nepredvidivo i iracionalno. Međutim, kad bi se pogledalo u njihovu prošlost i njihov emocionalni sklop, shvatili bi da ponašanje ljudi logično i predvidivo. Poznajući te činjenice, sa velikom sigurnošću bi mogli da predvidimo kako će neki ljudi reagovati na kritike, ili na zahtev da ostanu da rade prekovremeno. Razlozi tako različitog ponašanja ljudi na iste podsticaje, nalaze se u jedinstvenosti svake individue. Ta jedinstvenost nastala je kao posledica kućnog vaspitanja, obrazovanja, socijalnog života, radnog iskustva itd.

Većina autora naglašava da se u osnovi motivacije nalaze ljudske potrebe, vrednosti i interesi koji su različiti za različite ljude, različite situacije i različita razdoblja života i razvoja ljudi. U tom smislu, kao što se iz priložene slike 5. može videti, motivacija se može posmatrati kao lančana reakcija potreba koje osećamo, koje dalje dovode do želja ili ciljeva kojima težimo, što sve zajedno uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom⁵⁴.

Proces motivacije je sledeći: ⁵⁵

⁵³ Preuzeto sa www.plark.net/literatura/mng016.php, u martu 2009.

⁵⁴ Čamilović, S. i Vujić, V. (2007) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str.193

⁵⁵ Carell, M.R., Elbert, N.F. i Hartfield, R.D.(1995) *Human Resource Management- Englewood Cliffs*, Prentice Hall, New York, str.253



Slika 5. Proces motivacije

Međutim, lanac potrebe-želje-zadovoljstvo, ne funkcioniše bez uticaja sledećih faktora:

1. individualne karakteristike – predstavljaju potrebe, vrednosti, stavove i interese pojedinaca. S obzirom da su ove karakteristike različite kod različitih ljudi, a utiču na njihove motive za izvršenje radnih zadataka, dolazi se do zaključka da su i motivi koji podstiču te ljude drugačiji. Tako neke motiviše novac, neke sigurnost posla, neke izazovnost zadatka, a menadžment ljudskih resursa je onaj koji treba da prepozna koji su to motivi koji podstiču zaposlene u preduzeću, odnosno treba da prepoznaju individualne karakteristike zaposlenih kako bi podsticali one koji doprinose ostvarenju ciljeva organizacije.

U savremenom poslovanju prepoznavanje ovih motivacionih karakteristika je upravo najteži zadatak menadžmenta ljudskih resursa.

2. karakteristike posla – predstavljaju osobine posla, kao što su složenost, odgovornost i dr. Pri raspodeli poslova, menadžment mora da uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

3. karakteristike organizacije – odnose se na pravila i procedure u preduzeću, strategiju i politiku ljudskih resursa, praksu menadžmenta i sistem nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti preduzeća. Ovi instrumenti treba da budu tako koncipirani da privuku nove, a zadrže postojeće zaposlene.

U motivisanju zaposlenih, menadžment ljudskih resursa definitivno ima težak zadatak. Zapošljavanjem novog radnika, posao za menadžment ljudskih resursa tek počinje i to upravo njegov teži deo, a to je motivisati zaposlenog da svojim radnim angažovanjem uveća produktivnost preduzeća. U tom smislu, menadžeri su uglavnom u zabludi kada misle da će zaposleni vredno odraditi svoj posao samo zato što su plaćeni za to. Takvim stavom zaposleni bivaju demotivisani, što naravno rezultira neoptimalno odrađenim poslom, a samim tim i manjkom produktivnosti. Brojna istraživanja su pokazala da u 85% preduzeća, ukoliko se menadžeri više bave rezultatom nego zaposlenima, motivisanost novozaposlenih opada već posle 6 meseci, a da svaka sledeća godina u takvom radnom okruženju rezultira još slabijom motivacijom.

U prilog ovoj činjenici je i jedna anketa koju je pre par godina sprovela Agencija za istraživanje Galup i koja je svojim rezultatima izazvala veliku pažnju poslovne javnosti širom sveta⁵⁶. Čak 19 odsto zaposlenih koji su učestvovali u anketi izjavilo je za sebe da su na poslu „aktivno isključeni“. Ti ljudi su se žalili da nemaju alat koji im je potreban da bi uspešno obavljali poslove koji su im povereni, da ne znaju šta se od njih očekuje i da ih njihovi šefovi ne slušaju. Na osnovu ovih rezultata Galup je procenio da globalno posmatrano, ovakva demotivisanost zaposlenih rezultira ukupnom štetom koja iznosi između 292 i 355 milijarde američkih dolara godišnje.

U ovom istraživanju takođe je zaključeno da nemotivisani zaposleni primetno više odsustvuju s posla, kao i da su daleko manje lojalni firmi. Prvi korak koji treba načiniti kako bi se povećala motivacija zaposlenih je ukloniti sve prepreke i demotivišuće elemente u radnom okruženju. Rezultati pomenute Galupove ankete identifikuju tri glavna elementa koji demotiviraju zaposlene i koje je relativno lako otkloniti. Kada se te prepreke otklone, tj. kada se zaposlenima omogući da imaju sve alate potrebne za dobro obavljanje poverenih poslova, da znaju šta se tačno od njih

⁵⁶ Preuzeto sa http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf, u aprilu 2009.

očekuje i da sa rukovodiocima imaju otvorenu i konstruktivnu komunikaciju, stvaraju se svi preduslovi za visoku motivaciju. U najvećem broju slučajeva zaposleni će u takvim uslovima sami sebe stalno motivisati za postizanje sve boljih rezultata na radnom mestu. Kada se na elementarne preduslove dodaju i posebne mere za motivisanje zaposlenih, može se očekivati kontinualno poboljšanje poslovnih procesa i naravno, poslovnih rezultata.

Prema ovom istraživanju neophodne pretpostavke za postizanje motivacije zaposlenih su⁵⁷:

1. Jasno i precizno definisana očekivanja
2. Alat potreban za uspešno obavljanje poverenih zadataka
3. Mogućnost inicijative i predlaganja promena. Redovnom proverom, npr. godišnjom anketom među zaposlenima, treba proveravati ispunjenost ovih uslova.

Načini motivisanja zaposlenih spadaju u dve osnovne grupe:

1. Novčane nadoknade i drugi vidovi nagrada za dobro obavljen posao;
2. Nematerijalna priznanja i ovlašćivanje zaposlenih;

Zanimljivo je da se pogledi rukovodilaca i zaposlenih na značaj pojedinih faktora na motivisanost po pravilu razlikuju. To se jasno može videti u narednoj tabeli koja daje rezultate jednog od mnogih istraživanja na tu temu, koje se sve češće sprovode širom sveta, a pogotovo u razvijenim zemljama.

Na slici 6. jasno se vidi da rukovodstvo precenjuje značaj novčane nagrade, dok zaposleni najviše cene elemente ličnog u odnosu firme prema njima: priznanje za dobar rad, osećaj da znaju šta se u firmi događa, pomoć firme u rešavanju ličnih problema itd.

	POSLODAVAC	ZAPOSLENI
Priznanje za dobro obavljen posao	3	10
Osećanje da "znate šta se dešava"	1	9
Pomoć pri rešavanju ličnih problema	2	8
Siguran posao	9	7
Dobra plata	10	6
Zanimljiv posao	6	5
Unapređenja i napredovanje na poslu	8	4
Lojalnost prema firmi	5	3
Dobri uslovi na radu	7	2
Taktično rukovođenje	4	1

Slika 6. Faktori motivisanosti zaposlenih

Razlog za menadžersko precenjivanje značaja novčane nadoknade delom leži u činjenici da je ona najjednostavnija za primenu; plate se isplaćuju u svakom slučaju i promena njihovog iznosa ne iziskuje nikakve dodatne ili posebne napore i aktivnosti.

⁵⁷ Preuzeto sa http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf, u aprilu 2009.

Kao što se može videti, aktivnija uloga zaposlenih u poslovnim procesima, preuzimanje odgovornosti za unapređenja poslovanja i veća ovlašćenja zaposlenih da bez suvišnih birokratskih procedura donose odluke od većeg značaja predstavljaju izuzetno efikasne motivacione faktore koji trajno deluju na zaposlene i kontinualno rezultiraju pozitivnim efektima za preduzeće tj. organizaciju.

Kompanije ponekad previde značaj ljudskog faktora. Glavna preokupacija često postane kompjuterska tehnologija, priliv i odliv novca i tehnike upravljanja. Istraživanje pokazuju da se ovo upravo dešava ekonomskom sistemu SAD-a, koji u novije vreme zaostaje po pitanju produktivnosti za Japanom, Kinom, Južnom Korejom itd. Objašnjenje stručnjaka se bazira na činjenici da se u poslovnim sistemima SAD-a previše naglašava sama produktivnost, a nedovoljno čini na konkretnoj realizaciji njenog rasta. U nastojanju da se poprave sami rezultati, američki menadžeri se odlučuju za ulaganje u automatizaciju pre nego za ulaganje u ljudski kapital - u radnike i njihovu motivaciju, kao i unapređenje kvaliteta rada i poslovanja⁵⁸.

Dakle, savremeni menadžment ljudskih resursa treba da se bavi ovom tematikom veoma ozbiljno, usmeravajući svu svoju pažnju upravo na prepoznavanje različitosti zaposlenih i razvijanjem i negovanjem onih koji će doprineti izabranoj strategiji preduzeća. Prema savremenim tendencijama, ponašanje menadžmenta usmereno na ljudske potencijale (motivisanje, nagrađivanje, stalno komuniciranje) od izuzetne je važnosti i dolazi na drugo mesto po važnosti, odmah iza definisanja strategije preduzeća.

Višegodišnja praksa i iskustvo, kao i upravo novonastali uslovi privređivanja, pokazuju da će upravo pitanje motivisanosti zaposlenih biti ključno u definisanju strategije savremenih preduzeća, koja će sve više biti pod dejstvom burnih promena u okruženju. Upravo te promene u okruženju zahtevaće prilagođavanje svih privrednih organizacija i one će u tom smislu biti usmerene na kreativnost, dinamičnost i unutrašnje snage svojih zaposlenih.

Značajan element motivacije zaposlenih predstavlja sistem nagrađivanja, pa će u tom smislu u narednom poglavlju biti više reči o uslovljenosti i međuzavisnosti ova dva elementa.

3.4. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

Kao što se iz prethodnog poglavlja može zaključiti, motivacija i nagrađivanje su dva međusobno uslovljena procesa. Moderna preduzeća ovom pitanju, posvećuju ogromnu pažnju. Svesne da postoji direktna veza između zadovoljstva i motivacije zaposlenih, s jedne strane i njihovog ponašanja na poslu i ostvarenih rezultata, s druge strane, mnoge organizacije su pitanju **nagrađivanja zaposlenih** prišle sa velikom ozbiljnošću, tako što su ustanovile posebne, *formalne programe za nagrađivanje zaposlenih*, i odlučile da tako važan posao ne prepuste individualnom opredeljenju menadžera.

Nagrade i priznanja su najbolji način da se podrži i ukaže na dobro i efikasno ponašanje zaposlenih, pomogne ljudima da budu zadovoljni sobom i ponosni na rezultate koje ostvaruju, kao i da se motivišu da se i dalje tako ponašaju. Progresivne organizacije su spoznale da u krajnjem efektu, iza motivacije zaposlenih i dobre atmosfere na poslu, koji za posledicu imaju kvalitetan i produktivan rad - stoji **profit**.

⁵⁸ Joshio, K. (1997) *Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta – japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj, Beograd, str.4

“Strategija i struktura programa kompenzacija imaju značajan uticaj na poslovanje organizacije i njenu sposobnost za kreiranje i održavanje konkurentske prednosti”⁵⁹:

Vrhunski menadžeri, takođe znaju da njihov uspeh zavisi od rada njihovih podređenih, zbog čega posvećuju veliku pažnju odnosu sa podređenima, kao i njihovim potrebama i željama. Upravo ta briga o motivisanosti podređenih razdvaja posebne i vrhunske menadžere od onih prosečnih. Oni menadžeri koji spoznaju i prihvate da za uspeh u poslu nije dovoljno da budu samo stručni i obrazovani, *već je potrebno da budu i podjednako dobri komunikatori, motivatori, lideri, psiholozi, saradnici ili prijatelji, mogu da računaju na stalni rast u svojoj karijeri.*

Nagrađivanje je funkcija menadžmenta ljudskih resursa koja se ostvaruje kreiranjem sistema stimulisanja zaposlenih, pod kojim se podrazumevaju plate, naknade, nagrade i druge vrednosti koje poslodavac obezbeđuje zaposlenima u zamenu za uloženi rad.

„Nagrađivanje predstavlja jedan od glavnih načina za privlačenje zaposlenih i njihovo motivisanje na ostvarivanje boljih rezultata”⁶⁰.

Osnovna uloga sistema nagrađivanja u preduzeću je da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve preduzeća kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do preduzeća u kojem rade. Ovaj sistem sačinjavaju materijalne i nematerijalne kompenzacije i stimulacije.

3.4.1. Materijalne kompenzacije, nagrade i stimulacije

Materijalne nagrade i stimulacije se odnose na plate, naknade i druge oblike koji se mogu materijalno izraziti, kao protivvrednost za ostvarene radne aktivnosti.

Ove kompenzacije, zbog svog značaja, smatraju se ključnim faktorom u upravljanju ljudskim resursima. Razlikuju se dva oblika zarada⁶¹:

- **direktni oblici zarade** – obuhvataju elemente zarade koje zaposleni primaju u gotovini:
 1. **osnovna plata** – najvažniji element zarade koju zaposleni prima po osnovu posla koji obavlja, nezavisno od toga kakav je njegov učinak na radnom mestu;
 2. **povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći** – predstavlja element zarade koji obezbeđuje održavanje kupovne moći osnovne plate u dužem roku, kroz trajno povećanje osnovne plate na osnovu indeksa rasta cena na malo, troškova života ili nekog drugog pokazatelja;
 3. **zarade bazirane na performansama** – su element zarade koji se odnosi na doprinos pojedinca u ostvarenju organizacionih rezultata i obuhvata različite oblike kratkoročnih i dugoročnih stimulacija;
- **indirektni oblici zarade** – obuhvataju beneficije i pogodnosti
 1. **beneficije** – su element zarade koji ima za cilj da zaposlenima obezbedi sigurnost i obuhvata sledeće: penzijsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, socijalno osiguranje, životno osiguranje, godišnji odmori, bolovanja itd.

⁵⁹ Bernardin, H. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, str.253

⁶⁰ Ivancevich, M. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, str.295

⁶¹ Vesić, D.D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.151

2. **pogodnosti** – su vezane za status i statusna obeležja i obuhvata razne oblike: besplatna ishrana, korišćenje službenog automobila, rekreacija, korišćenje službenog mobilnog telefona itd.

Način utvrđivanja individualnih zarada predstavlja značajnu aktivnost u sistemu materijalnog nagrađivanja zaposlenih i važan segment podsticanja dobrog i uspešnog rada. Ostali podsticaji, stimulacije i beneficije nadovezuju se na utvrđivanje individualnih zarada, zbog čega njihovo delovanje često zavisi od načina na koji je koncipiran osnovni oblik nagrađivanja. U procesu nagrađivanja i motivisanja zaposlenih bitno je da se zaposleni uvere da je visina naknade koju primaju za posao koji obavljaju, usklađena sa naknadama koje primaju ostali zaposleni.

Prilikom kreiranja sistema zarada potrebno je da, u zavisnosti od ciljeva koji se žele postići, top menadžment napravi izbor u pogledu osnovnih strateških principa sistema zarada. Izbor strukture osnovnih zarada utiče na odluku zaposlenih da ostanu ili napuste preduzeće, na njihovu motivaciju, i na njihove percepcije o pravednosti sistema zarada, koje se formiraju poređenjem sa drugima u preduzeću.

Struktura osnovnih zarada može se definisati na dva načina: primenom **tradicionalnog pristupa**, koji se svodi na ocenjivanje poslova, i **savremenog pristupa**, koji se odnosi na ocenu znanja i sposobnosti zaposlenih.

Tradicionalni pristup bazira se na pretpostavkama teorije pravednosti i jednakosti i oslanja se isključivo na ocenu poslova (proces u kome se utvrđuje relativna vrednost poslova unutar jednog preduzeća). Poslovi se ocenjuju na osnovu unapred utvrđenih kriterijuma, kao što su: potrebne veštine, napor, potrebno obrazovanje, radno iskustvo, stepen odgovornosti, karakteristike radnih uslova. Ocena poslova se bavi razlikama između poslova, a ne razlikama između ljudi koji te poslove obavljaju. Osnovna svrha ocene poslova jeste kreiranje strukture plata i eliminisanje nepravednosti u nagrađivanju.

Najčešće korišćeni metodi ocene poslova su⁶²:

1. **metod rangiranja poslova** – jedan od najstarijih i najjednostavnijih metoda ocene posla. Osnovni kriterijum poređenja poslova je veličina odgovornosti ili važnost konkretnog posla za preduzeće. Metod je orijentisan na utvrđivanje redosleda ranga poslova, a ne na razlike između njih. Pogodan je za korišćenje u manjim preduzećima.
2. **metod klasifikovanja poslova** – poslovi se klasifikuju u kategorije koje su unapred precizno definisane. To je kvalitativni metod, kod kojeg se relativna vrednost poslova određuje na osnovu definisane skale. Skala sadrži seriju kategorija ili klasa koje su definisane u zavisnosti od karakteristika posla i razlika u stepenu zaduženja, odgovornosti i zahteva.
3. **metod poena** – bazira se na poređenju poslova na osnovu zajedničkih faktora, koji nose različit broj poena, gde broj poena zavisi od značaja određenog faktora. Kao faktori za ocenu poslova mogu se koristiti sledeće dimenzije posla: nivo potrebnog obrazovanja, radno iskustvo, obuka za konkretan posao, kompleksnost posla, nivo odlučivanja, mentalne sposobnosti itd.

Tradicionalnom pristupu se poslednjih godina upućuju ozbiljne kritike, posebno u pogledu njegove adekvatnosti u savremenom okruženju. Naime, usled procesa globalizacije, razvoja informacionih tehnologija, primene sistema upravljanja kvalitetom, došlo je do promene prirode posla. Današnji uslovi poslovanja zahtevaju mnogo šire i kompleksnije definisanje poslova, s obzirom da je sve veći fokus na timskom radu, osamostaljivanju zaposlenih i mentorskom stilu vođstva. Dalje, u savremenom okruženju, u kome preduzeće mora sve više da se orijentiše na

⁶² Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.276

potrošače i kvalitet, tradicionalni pristup postaje neefikasan. Konačno, mnogi ističu da tradicionalni sistem zarada nema potencijal da kod zaposlenih kreira percepciju o pravednosti nagrađivanja u preduzeću.

Savremeni pristup, za razliku od tradicionalnog, u definisanju zarada zaposlenih bazira se na oceni stručnosti i sposobnosti zaposlenih. U tom smislu, od zaposlenih se očekuje da znaju i mogu više od onoga što se od njih zahteva prema opisu posla koji obavljaju. Reč je o pristupu prema kome je kriterijum za određivanje osnovnih plata posedovanje specifičnih znanja, sposobnosti ili kompetentnosti. Time se uspostavlja direktna veza između osnovne plate i sposobnosti, znanja i veština zaposlenih, nezavisno od toga da li su im one potrebne za obavljanje sadašnjeg posla. Pretpostavka je da zaposleni na početku svoje karijere započinju sa nekim nivoom početne osnovne plate, koja se inkrementalno povećava kako oni počinju da pokazuju specifična znanja ili veštine.

Primena ovog pristupa omogućava da se stvori fleksibilna i samostalna radna snaga čije kompetencije značajno prevazilaze one definisane tradicionalnim opisima poslova, smanjuje se potreba za rukovodiocima i nadzorom, što podržava formiranje plićih organizacija, a kod zaposlenih se povećava odgovornost za sopstveni razvoj i karijeru. Neki autori smatraju da primena ovog pristupa vodi povećanju produktivnosti rada i kvaliteta proizvoda, kao i smanjenju odsustvovanja s posla i stope fluktuacije zaposlenih.

3.4.2. Nematerijalne kompenzacije

Na motivaciju zaposlenih, pored materijalnih kompenzacija, utiču i različiti nematerijalni podsticaji za rad, jer se njima zadovoljavaju određene potrebe zaposlenih.

U odnosu na finansijske nagrade, drugi vidovi nagrađivanja imaju brojne prednosti. Nagradno letovanje za zaposlenog i porodicu, na primer, ostaje u uspomeni i zaposleni o tome još dugo potom priča, ne samo sa kolegama, nego i sa prijateljima i rodbinom, čime se postiže dodatni promotivni efekat za firmu. Svi drugi radnici, oni koji nisu dobili nagradu, takođe imaju sasvim jasnu sliku o tome šta nagrada predstavlja, pa njena vrednost, kao i njen motivacioni efekat zbog toga rastu.

Naravno, idealno bi bilo znati šta motiviše svakog zaposlenog, koju bi to nagradu najviše cenio i voleo da dobije. Neko će više ceniti letovanje, neko slobodne dane, a nekom će najviše značiti javna pohvala. Za razliku od rukovodilaca, zaposleni smatraju da nematerijalni podsticaji daleko više utiču na njihovu motivaciju. Najvažnije motivacione faktore za njih predstavljaju: istinska uključenost u poslovni proces, osećaj da lični doprinos ima bitan uticaj na rezultate poslovanja preduzeća i zainteresovanost rukovodstva za interesovanje i lične probleme zaposlenih.

Kako bi se ovi ciljevi ostvarili neophodno je održavati stalnu i otvorenu komunikaciju između zaposlenih i rukovodilaca. Iskreno interesovanje rukovodstva za zaposlene, (treba, naravno, voditi računa da to ne pređe u zadiranje u privatnost) oličeno ne samo u razmeni mišljenja o tome kako se može unaprediti poslovanje, već i u poznavanju njihove porodične situacije, zdravlja, hobija, ličnih problema i ambicija stvara kod zaposlenih osećanje da su oni sami i njihov doprinos bitni za firmu.

Pri motivisanju zaposlenih u savremenim organizacijama, polazi se od pretpostavke da je zaposleni motivisaniji za rad ako mu se omogući da zadovolji većinu svojih potreba, kako osnovnih, tako i onih višeg reda.

U cilju potpunijeg motivisanja zaposlenih primenjuju se različite nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja⁶³:

⁶³ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, str.255

1. adekvatno dizajniranje posla
2. demonstriranje poželjnog stila menadžmenta
3. participacija zaposlenih u odlučivanju i rešavanju problema
4. upravljanje pomoću ciljeva
5. fleksibilni oblici radnog vremena
6. ostale nematerijalne kompenzacije

3.4.2.1. Adekvatno dizajniranje posla

Istraživanja pokazuju da je posao koji pojedinac obavlja glavna odrednica individualne motivacije. Takođe, poznato je da je posao za većinu ljudi najvažnija aktivnost kojoj se posvećuju svakog dana. U tom smislu, može se zaključiti da zanimljiv i izazovan posao motivaciju čini višom, a život ispunjenijim.

Pod dizajniranjem posla podrazumeva se proces kojim se utvrđuju sadržaj posla i njegove funkcije, kao i socijalni odnosi na poslu, kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi i zadovoljile individualne potrebe zaposlenih. Posebno je za dizajniranje posla važno voditi računa da se obezbedi raznolikost, celovitost, samostalnost i brza povratna informacija o rezultatima. U okviru postojeće organizacione strukture to se može postići⁶⁴: rotacijom posla, proširivanjem posla i obogaćivanjem posla.

Rotacija posla je periodično premeštanje zaposlenih s jednog posla na drugi u cilju prevazilaženja monotonijske i stagnacije u poslu. Ovaj metod se vrlo često koristi na poslu i omogućava da zaposleni steknu nove veštine i znanja u obavljanju poslova.

Proširivanje posla je proces kombinovanja i slaganja više sličnih i specijalizovanih zadataka u jedan posao. Svrha proširivanja posla je uvođenje raznolikosti u pojedine poslove kako bi se smanjili njihovi negativni i demotivirajući efekti.

Obogaćivanje posla je metoda kojom se podstiče razvoj potencijala zaposlenih tako što se postojećim poslovima dodaju složeniji i tako podstiče učenje, uz istovremenu proveru potencijala zaposlenih. Ova metoda ima snažno motivaciono dejstvo i dobro se pokazala, posebno kada zaposleni nakon izvesnog vremena počnu da radi rutinski i izgubi interes za posao koji mu postaje dosadan.

3.4.2.2. Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta

Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta postaje sve aktuelnije pitanje savremenih organizacija. Menadžeri, zbog stalne i neposredne komunikacije sa zaposlenima, kao i zbog usmeravajuće uloge koju u odnosu na ponašanje zaposlenih imaju, postali su presudan faktor u njihovom motivisanju.

U ovom smislu, postoji više različitih motivacionih pristupa, od tradicionalnog, preko modela međuljudskih odnosa do modela ljudskih resursa, koji ljude sagledava kao kompleksna, samoaktuelizujuća bića sa raznolikim potrebama i interesima koje žele da zadovolje radom.

Na motivaciju zaposlenih u velikoj meri utiče i stil menadžmenta. Ukoliko je taj stil više demokratski i konsultativan, gde menadžeri shvataju da kroz jačanje i razvijanje svojih saradnika jačaju i sebe i preduzeće i da je uspeh zaposlenih i njihov uspeh, zaposleni će biti više motivisani da daju svoj maksimum.

⁶⁴ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, str.256

3.4.2.3. Participacija zaposlenih u odlučivanju i rešavanju problema

Participacija zaposlenih u odlučivanju i rešavanju problema jedna je od najvažnijih inovacija modernog menadžmenta sa izuzetnim motivacionim delovanjem. Pod participacijom zaposlenih podrazumeva se njihovo učešće u procesu odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u preduzeću. Radi se o procesu kojim se zaposleni uključuju u postupak odlučivanja i rešavanja različitih pitanja u cilju optimalnije upotrebe njihovim potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja organizacionih ciljeva⁶⁵.

Ova motivaciona strategija postala je veoma popularna u velikom broju preduzeća u svetu.

Takvoj popularnosti doprinose ciljevi koji se njome žele ostvariti⁶⁶:

1. Podizanje motivacije i zainteresovanosti za rad zaposlenih
2. Podsticanje i racionalnije korišćenje ukupnih potencijala zaposlenih
3. Pобољшanje kvaliteta odluka
4. Povećanje identifikacije sa preduzećem i njegovim ciljevima
5. Pобољшanje kvaliteta radnog života
6. Povećanje ukupne organizacione uspešnosti

Oblici participacije koji su do sada pokazali najveći efekat su⁶⁷:

1. **Participacija u odlučivanju** – donošenje kvalitetnih odluka u savremenim preduzećima sve više zavisi od znanja i iskustva stručnjaka i izvršilaca određenih poslova, koji često više i bolje poznaju određene probleme i mogućnosti njihovog rešenja nego menadžeri.
2. **Participacija u oblikovanju i uvođenju promena** – u poslednje vreme postaje sve aktuelnija jer se njome ostvaruju i motivacioni i praktični efekti. Iskusi menadžeri znaju da zaposlenima koji se najviše protive promenama treba dati važne uloge u postupku identifikovanja potreba za promenama, definisanju strategije promena i ostvarivanju željenih promena i takvim pristupom će ovi postati njeni najveći zagovornici.
3. **Participacija u rešavanju problema** – najpoznatiji oblik ove participacije su grupe zaposlenih koje se redovno sastaju u cilju utvrđivanja, analize i rešavanja različitih organizacionih problema i pitanja. Te grupe se nazivaju “krugovi kvaliteta” ili “grupe kvaliteta”.
4. **Participacija u postavljanju ciljeva** – ima ogroman uticaj na motivaciju i radnu uspešnost. Učešće zaposlenih u postavljanju ciljeva doprinosi njihovom daleko većem angažovanju na poslu. Ovo je izuzetno važna i rasprostranjena motivaciona strategija koja se primenjuje u svetu.

3.4.2.4. Upravljanje pomoću ciljeva

Upravljanje pomoću ciljeva smatra se značajnom strategijom savremenog menadžmenta, posebno u pogledu motivisanja zaposlenih, kvaliteta odluka, korišćenja i razvoja ljudskih potencijala, povećanja ukupne fleksibilnosti i brzine reagovanja na promene u okruženju, učešća zaposlenih i sl. To je pristup kojim menadžeri i zaposleni zajedno određuju ciljeve za svaku organizacionu jedinicu, svaki projekat i svakog pojedinca i koriste ih za praćenje njihove uspešnosti.

⁶⁵ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, str.255

⁶⁶ ibid, str.259

⁶⁷ Ibid, str. 260.

Menadžerska strategija upravljanja pomoću ciljeva podrazumeva utvrđivanje ciljeva na svim nivoima preduzeća i u svim fazama definisanja, utvrđivanja i ostvarivanja navedenih ciljeva.

Osnova participativnog menadžmenta su jasno definisani i kvalitetni ciljevi i upravljanje pomoću takvih ciljeva dovodi do decentralizacije odlučivanja i autonomije delovanja. Dobro definisani ciljevi su izvor motivacije jer podstiču zaposlene na aktivnost, a pritom menadžment oslobađaju obaveze stalnog kontrolisanja procesa rada i ponašanja zaposlenih.

3.4.2.5. Fleksibilni oblici radnog vremena

Fleksibilno radno vreme je najpoznatiji i najduže primenjivan način motivisanja u svetu. Radi se o mogućnosti da zaposleni sami određuju radno vreme za obavljanje posla. Postoji više opcija fleksibilnog radnog vremena, ali se u praksi najčešće primenjuje model kojim se utvrđuje ključno radno vreme, u kojem zaposleni moraju biti na poslu. Ovakvom organizacijom radnog vremena omogućava se usklađivanje individualnog radnog i biološkog ritma, stila života i porodičnih obaveza sa zahtevima posla.

Postoje i drugi alternativni oblici radnog vremena:

1. **skraćena radna nedelja** – zaposlenima se omogućava da nedeljni fond sati odrade za četiri ili čak tri dana. Utvrđeno je da se ovakvim načinom rada smanjuje prekovremeni rad, poboljšava efikasnost poslovanja, povećava broj slobodnih radnih dana, smanjuju izdaci za prevoz i sl.
2. **fleksibilno radno mesto** – zaposlenima se omogućava rad od kuće. S razvojem informacionih tehnologija, elektronskog načina poslovanja, ovakav način rada postaje sve aktuelniji.
3. **fleksibilna radna godina** – sve popularniji model preraspoređivanja radnog vremena na godišnjem nivou, gde se zaposlenima omogućava da u skladu sa svojim potrebama i mogućnostima preduzeća, svoj rad organizuju tako što će u nekim mesecima raditi duže, a u nekim kraće od standardnog radnog vremena.
4. **uslovno slobodno vreme** – program koji omogućava zaposlenima koji svoj posao obave za kraće vreme od predviđenog, da ranije odu s posla. Ovo se posebno odnosi na jednolične, monotone i rutinske poslove. Ovakav način veoma motiviše zaposlene da poslove odrade u što kraćem roku, a utvrđeno je da je s takvim režimom rada i radnog vremena u nekim preduzećima došlo do povećanja produktivnosti.

3.4.2.6. Ostale nematerijalne kompenzacije

U ostale nematerijalne kompenzacije ubrajaju se⁶⁸:

1. **priznavanje** uspeha – lično i profesionalno priznanje smatra se glavnim faktorom motivacije. Priznanje se često pojavljuje i u materijalnom obliku, međutim, za motivaciju zaposlenih veliki značaj imaju i nematerijalni oblici priznanja: zahvalnost, pohvale i sl.
2. **povratne informacije o radu i radnoj uspešnosti** – povratna informacija o radu i uspešnosti jedna je od veoma korisnih informacija koju zaposleni može dobiti, tim pre što se nedostatak takvih informacija negativno odražava na individualni učinak i individualnu radnu uspešnost. Postojanje povratne informacije u velikoj meri utiče na povećanje motivacije zaposlenih, omogućava profesionalni razvoj, podstiče željene oblike ponašanja, doprinosi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog poverenja i potvrđuje činjenicu da se rad prati i ceni.

⁶⁸ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, str.256

Povratne informacije o radu mogu biti i negativne i potrebno je veliko menadžersko umeće da takva informacija ne bude shvaćena kao kritika ili način ukazivanja na greške i propuste u radu, već kao pokušaj da se nastala situacija prevaziđe.

Takođe, zaposlenima su od relevantne važnosti i sve druge informacije vezane za poslovanje. Pružanje takvih informacija za zaposlene predstavlja značajan motivacioni faktor, odnosno kod zaposlenih ostavlja utisak njihove važnosti i poverenja.

3. **odgovarajuća organizaciona kultura** – organizaciona kultura i klima smatraju se značajnim faktorima motivacije zaposlenih. U povoljnom okruženju i klimi povoljnoj za rad, zaposleni znaju šta se od njih očekuje, koje ponašanje se smatra poželjnim a koje ne, šta se u preduzeću ceni i vrednuje i sl. i u skladu s tim se i ponašaju.
4. **samomotivisanje** – napredovanje i razvoj karijere, perspektive i mogućnosti ostvarivanja ličnih ambicija i ciljeva u profesionalnom razvoju i karijeri, smatraju se značajnim faktorom individualne motivacije i uspešnosti. S obzirom da je motivacija za rad povezana i sa ličnim zadovoljstvom, svaki pojedinac bi morao da ima aktivnu ulogu u podizanju sopstvene motivacije. Sposobnost samomotivisanja smatra se važnim aspektom emocionalne inteligencije, kojoj se pridaje sve veći značaj u postizanju uspešnosti i razvoju karijere. Za samomotivaciju je važno da zaposleni upoznaju svoje menadžere o tome šta bi želeli da rade, koje su njihove profesionalne ambicije i preokupacije, kakve nagrade žele za uspešan rad i sl. Iz ovoga se jasno može videti da su važan aspekt motivisanja i samomotivisanja otvorene i dvosmerne komunikacije, a da pritom treba podsticati individualistički pristup i strategiju motivisanja prilagoditi individualnim potrebama, interesima i očekivanjima, jer se time obezbeđuje veća individualna i organizaciona uspešnost.

Ovde je važno naglasiti da menadžment mora stalno da pronalazi nove strategije motivisanja, jer se zaposleni ne mogu uvek motivisati na isti način. Ono što zaposlene motiviše na početku i u zreloj fazi karijere, u potpunosti se razlikuje.

4. SAVREMENE TENDENCIJE U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Kako naša osnovna hipoteza govori o tome da je savremeni menadžment ljudskih resursa nov, izazovan i aktuelan koncept upravljanja ljudskim resursima, kojim preduzeće ostvaruje strateške ciljeve, uz istovremeno vrednovanje ljudi kao svog najvrednijeg resursa, u ovom delu rada biće više pažnje posvećeno najsavremenijim trendovima iz ove oblasti.

Više puta smo naglasili da burne promene u globalnom okruženju oblikuju i karakterišu trendove koji presudno utiču na oblikovanje savremenog menadžmenta ljudskih resursa.

Danas, jedino u šta možemo da budemo sigurni je da nas čeka još promena. Dolazi vreme još bržih promena, koje će naterati preduzeća da se prilagode ili da nestanu sa scene. Već sada resursi ne sputavaju odluke, odluke sputavaju resurse. To je osnovni revolucionarni zaokret, možda najdublji za koji čovek zna. Kako se ljudi snalaze u svemu tome, kako izgleda radno mesto danas i kako će izgledati u budućnosti? Motivacija se već sad sve više temelji na vrednostima, a sve manje na novcu. Dobitna kombinacija trebala bi biti – organizacije za koje vredi raditi i ljudi koje vredi zaposliti.

Pitanje je kako doći do te dobitne kombinacije? Kakva je to organizacija koja je sposobna da odgovori na sve pomenute izazove i kako izgledaju ljudi koji će biti zaposleni u njoj? Šta je to što ih karakteriše? Zašto su oni ti koji stvaraju neopipljivu konkurentsku prednost?

»Znati kako« i »proizvoditi znanja⁶⁹« trebalo bi da postane ključ za budućnost pojedinca, preduzeća i šire zajednice, osobina onih koji su sposobni da misle ne samo na današnji i sutrašnji dan, nego i na budućnost. To je tako iz razloga što se razvoj ne meri samo resursima kojima raspolaže jedno preduzeće ili, šire posmatrano jedna zemlja, nego pre svega kvalitetom ljudi koji ta sredstva otkrivaju, obrađuju, prerađuju i koriste.

Svako preduzeće i njegov konkurentski položaj zavise prvenstveno od kvaliteta ljudskih resursa kojima raspolaže. Korišćenje tih resursa i ulaganje u njihov kvalitet glavni su faktori razvoja. Taj kvalitet nije samo pitanje formalnog znanja, već i razvoja sposobnosti učenja i aktivnog stava prema ličnom, kreativnom i produktivnom doprinosu u životnom okruženju.

Ovde svakako treba naglasiti značaj obrazovanja u ostvarivanju konkurentnosti u današnjem svetu. Neophodno je prilagoditi obrazovne programe razvoju znanja i veština potrebnih u budućnosti. Škola služi da se nauči kako da se uči, a sticanje korisnih znanja nastavlja se tokom celog života. Među navedenim se svakako nalazi i sistemsko razmišljanje i timsko učenje. Nemoguće je zamisliti organizaciju koja pretenduje da bude »organizacija koja uči«, a da njeni zaposleni nemaju pomenute sposobnosti. Drugim rečima, ukoliko se sistem obrazovanja ne transformiše u smeru da stvara ljude koji su naučili »kako da misle« i »kako da uče« nema govora o »organizaciji koja uči« i konkurentnosti u kompleksnim i promenljivim uslovima poslovanja.

Piter Sengi⁷⁰ tvrdi da će u današnjem, a naročito sutrašnjem svetu brzih i radikalnih promena opstati i razvijati se samo ona preduzeća koja su spremna da se menjaju, čiji zaposleni su kadri da brzo i permanentno uče i da korenito menjaju svoje »mentalne modele«, svoj način mišljenja. Opstaće oni koji su, dakle, sposobni za »redizajniranje uma«.

Savremeni menadžment ne bi trebalo da bude neki novi i uspešniji način manipulisanja ljudima i njihovim sposobnostima i mogućnostima u cilju ostvarenja što većeg profita. Trebalo bi da predstavlja novi stil upravljanja ljudima koji pre svega obezbeđuje blagostanje svakog zaposlenog

⁶⁹ Vemić, J. *Facta universitatis - series: Economics and Organization* 2007, vol. 4, br. 2, str. 209-216

⁷⁰ Preuzeto sa <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>, u aprilu 2009.

pojedince, njegov pozitivan ljudski razvoj, ali istovremeno i razvoj preduzeća, samim tim i društva u celini. Taj novi, prosvetljeni menadžment, zasniva se na jednom bitno novom pogledu na čoveka i novom sistemu vrednosti u čijem središtu je pojedinac, njegova dobrobit i razvoj njegovih najhumanijih talenata, znanja i mogućnosti.

Inovacije su neophodne na svakom polju poslovanja, pa tako i inovacije u strukturi organizacije. Hijerarhija definitivno odlazi u zaborav. Na velikoj sceni ostaće oni čije strukture su zdrave, kreativne i prilagodljive. Tim je u stanju da proizvede mnogo bolje rezultate od onih koji bi bili prost zbir rezultata njegovih članova. Potrebno je samo da se postigne kohezija i da tim funkcioniše na ispravnim osnovama.

Cilj savremenog menadžmenta ljudskih resursa je da predvidi budućnost i da stvori takvo radno mesto na kojem će čovek biti najbolji što može biti.

Znanje već jeste, a u budućnosti će biti novo bojno polje za države, kompanije i pojedince. Ako je znanje moć, onda moć može biti bilo gde. Upravo tu se može predvideti najveća konkurentska borba u budućnosti.

Permanently obrazovanje i trening kao njegova bitna okosnica, su osnov za razvoj ljudskih resursa kao nosioca celokupnog društvenog uspeha.

Globalna konkurencija i munjevitost promena potenciraju važnost ljudskog kapitala u preduzeću, kao i brzinu i načine na koje taj kapital stiže znanja. U ekonomiji u kojoj je jedina izvesnost neizvesnost, siguran izvor trajne kompetitivne prednosti postaje znanje. Znanje postaje temeljni kapital i poluga razvoja. Konkurentnost koja se ranije gradila na posedovanju specifičnih resursa, niskim troškovima ustupila je mesto konkurentnosti koja se bazira na posedovanju znanja i na efektivnom upravljanju znanjem. Zato savremene organizacije sve više svojih resursa (novca, vremena, energije, informacija i sl) posvećuju obrazovanju, stalnom obučavanju zaposlenih i upravljanju njihovom karijerom.

4.1. UPRAVLJANJE KARIJEROM

4.1.1. Planiranje i razvoj karijere

Savremena preduzeća se sve više bave karijerom i njenim razvojem. Značaj karijere proizilazi iz činjenice da se preko nje najjače i najočiglednije povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi. Za bolje izučavanje karijere, kao i njeno planiranje i razvoj, potrebno je definisati sledeće pojmove⁷¹:

Karijera se definiše kao odrednica individualnog profesionalnog razvoja. Obuhvata niz povezanih ili nepovezanih poslova, vrednosnih stavova i načina ponašanja. Njome se na najočigledniji način povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi. Može se posmatrati sa subjektivnog i objektivnog aspekta. Subjektivni aspekt se ogleda u promeni stavova, interesa, motivacije i ponašanja pojedinca, a objektivni u promeni radnih mesta, položaja i poslova koje pojedinac obavlja tokom radnog veka, a razlikuju se po složenosti, odgovornosti i organizaciono-hijerarhijskom nivou. Karijera, posmatrana sa oba aspekta, međusobno je povezan i sukcesivan sled poslova, položaja i radnih iskustava zaposlenog, koji prati promene u njegovim mogućnostima i stavovima, njegovoj uspešnosti i njegovom iskustvu i ponašanju.

⁷¹ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, str.278

Planiranje karijere je proces pomoću koga pojedinac identifikuje, preduzima i usmerava neophodne aktivnosti za ostvarivanje profesionalnih ciljeva karijere. Predstavlja proces izbora zanimanja, preduzeća i smjera kojim će se kretati karijera zaposlenog. Karijera se može planirati na dva načina: organizaciono i individualno. Organizaciono planiranje karijere je proces kojim menadžment preduzeća planira ciljeve karijere zaposlenih, a individualno planiranje podrazumeva proces kojim zaposleni, kao pojedinac planira i opredeljuje ciljeve svoje karijere.

Razvoj karijere sastoji se od brojnih, međusobno povezanih i usklađenih individualnih i organizacionih aktivnosti, gde zaposleni i preduzeće ulažu zajednički napor u unapređivanju i razvoju individualne karijere. Savremeni uslovi privređivanja i modeli upravljanja ljudskim resursima zahtevaju aktivnu ulogu i odgovornost pojedinca, ali i menadžmenta preduzeća u procesu razvoja karijere zaposlenih.

4.1.2. Faze u razvoju karijere

Razvoj karijere ima za cilj povezivanje potreba, znanja i veština zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama preduzeća (pravi ljudi u pravom trenutku na pravom mestu). Reč je o kontinuiranom i organizovanom procesu koji se zasniva na pretpostavci da su ljudi najvažniji resurs u preduzeću. Bitno je istaći da je to dinamičan proces koji traje celog života i u kojem se razlikuje pet faza, koje karakterišu različiti ciljevi⁷²:

1. priprema za posao – faza u kojoj je akcenat na razvoju ličnog profesionalnog imidža, proceni alternativnih profesija, pravljenju inicijalnog profesionalnog izbora i sticanju odgovarajućeg obrazovanja.
2. zapošljavanje – faza u kojoj se vrši prikupljanje ponuda za posao, izbor odgovarajućeg posla na osnovu prikupljenih informacija. Ovo je izuzetno važna faza, jer se pojedinac prvi put zapošljava i ima velika očekivanja.
3. rana karijera – faza učenja posla, organizacionih pravila i normi ponašanja, uklapanje u izabranu profesiju i organizaciju, povećanje kompetentnosti i ostvarivanje ličnih ciljeva.
4. zrela karijera – faza procenjivanja rane karijere, reafirmisanje ili modifikovanje ličnih ciljeva i izbor ciljeva koji su adekvatniji srednjem starosnom dobu.
5. kasna karijera – faza održavanja produktivnosti na radu, održavanje samozadovoljstva i priprema za penzionisanje.

Iz navedenog se može zaključiti da upravljanje zaposlenima u različitim fazama njihove karijere počinje procesom socijalizacije novozaposlenog, u kome se on upoznaje sa organizacionom kulturom preduzeća. Ovde je bitno napomenuti da odlučujuću ulogu u procesu socijalizacije novozaposlenih ima mentor.

“*Mentoring*”⁷³ predstavlja najuspešniji način da se novozaposlenom radniku preduzeće predstavi što realističnije, kao i da se zaposleni upozna sa organizacijom, dužnostima i obavezama. Mentor je učitelj i savetnik i u skladu s tim treba da bude pronicljiv i dovoljno iskusan da ubrza socijalizaciju novozaposlenih.

Dalje, upravljanje karijerom je proces u kome menadžment preduzeća planski i organizovano prati, ocenjuje, raspoređuje, usmerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, u cilju obezbeđenja potrebnog broja kvalifikovanih ljudi i optimalne iskorišćenosti njihovih znanja, veština i sposobnosti. Radi se o procesu oblikovanja i primene zadatih ciljeva, planiranih aktivnosti i projektovanih strategija, koji menadžerima ljudskih resursa omogućava da zadovolje potrebe za kvalifikovanim radnom snagom, u skladu sa aktuelnim i budućim potrebama procesa rada, odnosno

⁷² Čamilović, S. i Vujić, V. (2007) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str.269

⁷³ Štangl Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica, str.268

zahtevima posla. Iako se u procesu upravljanja karijerom akcenat stavlja na organizacioni aspekt upravljanja karijerom zaposlenog, savremeno poslovanje sve više ukazuje na značaj individualnog upravljanja karijerom⁷⁴.

„Menadžeri ljudskih resursa u nastojanju da obezbede kompetentne i motivisane zaposlene koji će odgovoriti organizacionim potrebama, moraju voditi računa o usaglašavanju potreba karijera zaposlenih sa organizacionim zahtevima“⁷⁵.

4.1.3. Uloga pojedinca u planiranju i razvoju karijere

Uloga pojedinca u upravljanju karijerom i njenom razvoju je veoma velika u savremenom društvu. Na pojedincu je da organizaciju upoznaje sa svojim potrebama i ambicijama i traži prostor za njihovo zadovoljavanje, tim pre što razvoj karijere više ne vezuje samo za jedno preduzeće.

Prošlo je vreme u kome je pojedinac tretiran kao instrument za osvarivanje organizacionih ciljeva. Umesto toga, sada se predzeće sve više shvata kao instrument za zadovoljavanje individualnih ciljeva i razvoj profesionalne karijere. Svaki zaposleni mora da ima aktivnu ulogu prema svojoj karijeri i da odgovorno razmišlja o njenom razvoju, permanentno se osposobljavajući za dalje napredovanje na odgovornije i zahtevnije poslove. Na pojedincu je konačna odgovornost jer od njega najviše zavisi u kojoj će meri svoja znanja, veštine i sposobnosti usklađivati sa profesionalnim ciljevima i planovima razvoja karijere i koliko uspešno će se prilagođavati promenama u okruženju, a posebno promenama na internom i eksternom tržištu rada.

Drugim rečima, zaposleni mora aktivno i odgovorno da upravlja svojom karijerom, da održava stalnu konkurentnost i da bude spreman za preuzimanje sve složenijih i odgovornijih poslova. Takođe, mora da prihvati potpunu odgovornost za napredovanje i uspeh.

Planiranje i razvoj karijere, s individualnog stanovišta, postaje sve aktuelnije. Sve više se ukazuje da bi svaki zaposleni trebalo da zna osnovna pravila i veštine u vezi sa razvojem karijere i upravljanjem njome.

4.2. Menadžment znanja

“Novo društvo biće društvo znanja. Znanje će biti njegov ključni resurs. Društvo znanja biće visoko konkurentno, za organizacije i pojedince podjednako. Informacione tehnologije, iako samo jedna od mnogih novih karakteristika Novog društva, već sada postiže jedan efekat od ogromnog značaja: omogućava znanju da se skoro momentalno širi i čini ga dostupnim svima. Ova nova ekonomija znanja će se snažno oslanjati na radnike znanja. Sada se ovaj termin generalno upotrebljava za ljude sa značajnim teorijskim znanjem i obrazovanjem: lekare, advokate, profesore, inženjere. Međutim, presudan razvoj će se odigrati u “tehničkim znanjima”: kompjuterski tehničari, softverski dizajneri... Ovi radnici znanja će verovatno postati dominantna društvena, a možda i politička sila tokom narednih decenija”⁷⁶.

Znanje je jedina kategorija koja upotrebom raste. Ono je neopipljivo dobro, nematerijalni proizvod koji se sve više nameće kao pokretačka sila nove ekonomije.

⁷⁴ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, str.279

⁷⁵ De Cenzo, A. D. and Robbins, P.S. (2007) *Fundamentals of Human Resources Management*, John Wiley & Sons, str.232

⁷⁶ Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, str.175

Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje, osvajanje, čuvanje, podelu i primenu znanja kao faze životnog ciklusa menadžmenta znanja.

Uspešne organizacije postaju one koje konstantno kreiraju novo znanje, rasprostiru ga kroz celu organizaciju i brzo ga ugrađuju u nove tehnologije, proizvode i usluge. Te aktivnosti određuju kompaniju kao „učeću organizaciju”⁷⁷ čiji je jedini posao stalna inovacija.

Šta je to „organizacija koja uči“?

Osnovna definicija bi bila: „Organizacija koja uči je ona koja pojednostavljuje proces učenja svim svojim članovima, i konstantno transformiše sebe samu u cilju ostvarenja superiornih performansi”⁷⁸. Ona je budućnost savremenih zaposlenih, ali i preduzeća u kojima ljudi funkcionišu tokom svog života. To su organizacije koje su shvatile da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha, a obrazovanje ključno za bogatstvo.

Takva organizacija će se prilagođavati jakom tempu promena i više će ličiti na živi organizam koji može da upravlja svojim operacijama. „Učeća organizacija” će tako dinamički upravljati znanjem, odnosno cilj je da se znanje, shvati, primeni i razvija prema potrebama situacije⁷⁹. Ključ je u efektivnoj primeni znanja, odnosno u mogućnosti da se izvuče maksimalna vrednost, kao što se vidi na slici 7, koja prikazuje stepenice znanja u „učećoj organizaciji”.



Slika7. Stepenice znanja u „učećoj organizaciji“

U brzo promenljivom i nepredvidivom okruženju u kome kompanije traže način da održe i kreiraju konkurentsku prednost, znanje koje organizacija poseduje postaje jedan od odlučujućih faktora u tržišnoj borbi za prevlast, na prelazu iz industrijskog u društvo znanja. Već sada nije dovoljno individualno učenje, već je potrebno razvijati kolektivno, organizaciono učenje i znanje. Kolektivno, eksplicitno znanje i intelektualni kapital, u najširem smislu „neopipljiva imovina“ (intangible assets – property), postaje sve više termonuklearno konkurentsko oružje našeg doba.

Aktuelnost upravljanja znanjem poslednjih godina prouzrokovana je brzinom promena u okruženju savremenih organizacija. Razvoj informacionih, ali i drugih tehnologija stvorio je neslućene komunikacione mogućnosti i širenje znanja neverovatnom brzinom. Prema istraživanju Stanford univerziteta iz SAD, ukupno ljudsko znanje nastalo do 1900. godine udvostručeno je do 1950., a od tada se udvostručava svakih 5-8 godina⁸⁰.

⁷⁷ Vemić, J. *Facta universitatis - series: Economics and Organization* 2007, vol. 4, br. 2, str. 209-216

⁷⁸ Preuzeto sa: <http://megatrender.blog.co.yu/blog/megatrender/megatrender-10/2007/09/07/organizacija-koja-uci>

⁷⁹ Preuzeto sa www.knowledge-bank1.org/poslovna_komunikacija_fps_3_iu_05/lekcije/lekcija10.htm, u aprilu 2009.

⁸⁰ Preuzeto sa http://www.zzrs.org/publikacije/publikacija_2.asp, u martu 2009.

Znanje je danas ključni organizacioni resurs. Savremene organizacije sve više zavise od znanja, a sve manje od materijalnih i drugih resursa. Menadžment znanja obuhvata eksplicitno zapisano znanje (informacioni menadžment), zatim implementirano znanje (procesni menadžment), implicitno znanje (menadžment ljudskih resursa), preoblikovano znanje (menadžment inovacija) i menadžment vlasništva (intelektualni kapital). U skorijoj budućnosti, kako tvrde mnogi stručnjaci, tražnja za najboljim, najstručnijim, najveštijim, najkreativnijim, najpametnijim i najodvažnijim talentima biće mnogo veća od ponude.

To jasno pokazuje da menadžment znanja pretpostavlja odgovarajući način upravljanja ljudskim resursima, koji omogućava pronalaženje, oslobađanje i korišćenje znanja. Pri tome je posebno važno da znanje postane krucijalna vrednost i stvori kulturni ambijent koji omogućava da znanje postane osnovni izvor moći u organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa, kao proces obezbeđivanja oblikovanja, razvijanja i usmeravanja ljudskih znanja, sposobnosti i volje prema zahtevima koji proizlaze iz ciljeva organizacije, danas ima izuzetan značaj i ulogu u upravljanju znanjem. Za razliku od kadrovske ili personalne funkcije, koja ima primarno organizaciono-administrativni karakter, menadžment ljudskih resursa predstavlja integralnu menadžersku funkciju i ima strateški, razvojni i dinamički karakter. U ovom konceptu se naglašava resursni pristup, a pojam resurs je shvaćen kao potencijal i bogatstvo, što je povezano sa saznanjem o čovekovim neslućenim mogućnostima u vidu razvoja kreativnosti i sposobnosti samoobnavljanja.

Menadžeri treba da identifikuju, razviju, usmere i koriste te potencijale za organizacione ciljeve, omogućavajući da pojedinac u organizaciji istovremeno zadovolji svoje potrebe.

Pošto koncept menadžmenta znanja polazi od znanja kao osnovne organizacione vrednosti, od potrebe stalnog učenja, širenja i deljenja znanja, važno je da razmotrimo na koji način ove funkcije generišu znanje.

Selekcija pri zapošljavanju je prvi korak u stvaranju uslova da znanje uđe u organizaciju. Zaposleni donose znanje ukoliko ga organizacija traži. Od načina na koji organizacija privlači ljude sa znanjem, od kriterijuma koje postavlja prilikom zapošljavanja, kao i postupaka kojim proverava znanje u procesu selekcije, zavisi da li će znanje ući u organizaciju i ostati u njoj. Zato je važno da u zahtevima poslova dobro definišemo koja i koliko znanja treba da ima kandidat za određeno radno mesto. Pošto naše znanje zastareva za 2-3 godine, same diplome ne mogu biti garancija posedovanja znanja. One treba da budu samo ulaznica ili pretpostavka, a stvarno znanje u smislu kompetencija treba proveravati odgovarajućim metodama, kao što su intervju ili testovi⁸¹.

Naravno, nije dovoljno obezbediti samo da znanje uđe u organizaciju. Podjednako je važno i da se znanje podstiče i razvija tokom čitavog radnog veka. Menadžment znanja podrazumeva aktivnu ulogu menadžera u identifikaciji, razvoju i usmeravanju sposobnosti, odnosno potencijala ljudi u organizaciji. Jedan od najvažnijih zadataka menadžera je razvoj zaposlenih u funkciji organizacionih ciljeva, kao i individualnih potreba pojedinca. Motivacione teorije ukazuju da je razvojna potreba najviša ljudska potreba, koja uz potrebu za poštovanjem predstavlja veliku pokretačku energiju. Organizacije su danas razvile čitav spektar metoda razvoja ljudskih potencijala, kao što su obrazovanje i obuka, rotacija, obogaćivanje posla, projektni timovi, upravljanje karijerom i sl. Znanje se u organizaciji generiše učenjem. Aktivnosti organizacija na obrazovanju i obuci zaposlenih usmerene su na aktuelni i budući posao, podizanje nivoa veština, sposobnosti, znanja, stavova ili ponašanja radi poboljšanja radne efikasnosti.

⁸¹ Preuzeto sa http://www.zzrs.org/publikacije/publikacija_2.asp, u martu 2009.

Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnije u današnjoj tzv. ekonomiji znanja (*knowledge economy*). Kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

Menadžment znanja podrazumeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme⁸².

Kako mnogi autori tvrde, u organizacijama koje žele da idu u korak sa promenama zaposleni treba na obuci da provedu 2-5% od godišnjeg fonda radnih sati. Rotacija je metod razvoja ljudskih resursa koju često koriste poznate svetske kompanije kada žele da zaposleni savladaju više veština u organizaciji, ili u cilju razvoja menadžerskih potencijala. Zaposleni se privremeno premešta na radna mesta na kojim stiče nove veštine i upoznaje se sa različitim aspektima organizacionih funkcija, kako bi kasnije kao menadžeri imali bolji uvid u ukupne organizacione procese. Ovo je pogodna metoda kojom obezbeđujemo raznovrsnost posla, bolje korišćenje sposobnosti, otkrivanje skrivenih potencijala zaposlenih, nova iskustva, poznanstva i stvaranje korisnih poslovnih mreža.

U razvoju zaposlenih važnu ulogu ima i dizajniranje posla. Poznato je da posao predstavlja značajan motivacioni faktor, ali pruža i niz mogućnosti da se bolje angažuju potencijali zaposlenih. Posebno je za dizajniranje posla važno voditi računa da se obezbedi raznolikost, celovitost, samostalnost i brza povratna informacija o rezultatima. U okviru postojeće organizacione strukture to se može postići obogaćivanjem posla.

Jedan od metoda kojim se podstiče razvoj potencijala zaposlenih je i obogaćivanje posla i to na taj način što se postojećim poslovima dodaju složeniji i tako podstiče učenje, uz istovremenu proveru potencijala zaposlenih. Ova metoda ima snažno motivaciono dejstvo i dobro se pokazala, posebno kada zaposleni nakon izvesnog vremena počne da radi rutinski i izgubi interes za posao koji mu postaje dosadan.

Pored navedenih metoda za podsticanje razvoja potencijala zaposlenih, veoma rasprostranjena i aktuelna forma rada u savremenim organizacijama su i projektni timovi, odnosno timski rad uopšte. Razlozi za to su višestruki. Timski se lakše savladava kompleksnost zadataka, generišu nova rešenja i ideje, bolje uči, stvara atmosfera zajedništva i pripadnosti, bolje koriste pojedinačni potencijali i oslobađa sinergija (nova zajednička snaga, veća od zbira pojedinačnih mogućnosti).

Takođe, bitno je naglasiti da se kao način za podsticanje razvoja potencijala zaposlenih pojavljuje i briga o njihovoj karijeri, koja se više ne prepušta samo pojedincu. Organizacije imaju interes da podstiču razvoj pojedinaca i da ih profesionalno usmeravaju u skladu sa organizacionim potrebama. Na taj način se pokazuje briga o zaposlenima, pojačava osećaj pripadnosti, povećava privlačnost organizacije za zaposlene i spoljne ciljne grupe, smanjuje frustracija zbog profesionalne statičnosti i obezbeđuje raznovrsnost i potreba za učenjem. U poslednje vreme je došlo do značajnih promena u shvatanju karijere zbog trenda smanjivanja hijerarhijskih nivoa i ograničenja u napredovanju koji na taj način nastaje. Zato organizacije podstiču dualnu karijeru (ekspertsku paralelno sa menadžerskom) i horizontalnu putanju karijere, koja znači savladavanje novih veština i znanja u istom hijerarhijskom nivou. Na taj način se podstiče profesionalna mobilnost, odnosno fleksibilnost

⁸² Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J., *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, Časopis Lider-Direktor, broj 7, godina II, septembar / oktobar 2008., str. 35 – 44.

preduzeća i pojedinca istovremeno. Nije retkost da preduzeća od svakog zaposlenog zahtevaju da poznaju bar tri posla, kako bi se prema potrebi brzo mogli premeštati na druge poslove. Upravljanje znanjem pretpostavlja i odgovarajuće vrednovanje znanja u organizaciji. U tome posebnu ulogu ima proces vrednovanja radne uspešnosti, koji pretpostavlja kontinuirano praćenje, vrednovanje i usmeravanje radnih rezultata i radnog ponašanja, zasnovanog na odgovarajućim kriterijumima, metodama i sistemima procene. Ovaj proces ima evaluacionu i razvojnu dimenziju. U tome poseban značaj ima razgovor o uspešnosti između neposrednog rukovodioca i zaposlenog, kojem je cilj da se utvrde aktivnosti na budućem razvoju u okviru istog ili drugog posla. U tim razgovorima rukovodilac i zaposleni zajednički utvrđuju nedostajuća ili potrebna znanja i način njihovog sticanja. Koliko neka organizacija vrednuje znanje, najbolje pokazuje njen sistem nagrađivanja. Sistem nagrađivanja, više nego bilo kakva retorika, šalje poruke zaposlenima kako da se ponašaju.

Ako u organizaciji vrednujemo znanje, onda moramo i da ga nagrađivanjem potvrdimo. Da bi bio u funkciji organizacione uspešnosti, sistem nagrađivanja mora obezbediti vezu između radnih rezultata i zarada, pružiti povratnu informaciju zaposlenom o njegovom radu i zalaganju, obezbediti privlačnost nagrade, transparentnost kriterijuma nagrađivanja i pravičnost. Menadžment znanja, kao savremeni upravljački koncept, pretpostavlja disperziju moći u preduzeću i participativni stil rukovođenja. Izvor moći rukovodioca u tom konceptu ne može biti funkcionalna moć, moć nagrađivanja i kažnjavanja, ili kontrola informacija. Izvor moći mora da se pomera na znanje i ličnu harizmu.

Takođe, u budućnosti će preduzeća imati zadatak da nauče ljude da razmenjuju znanje⁸³. Kompanije će imati težak zadatak, a to je da povrate poverenje zaposlenih u razmenu znanja u kontekstu konstantnog smanjivanja broja radnih mesta i reinženjeringa programa. Odnosno, pravi radnici znanja će hteti da razmenjuju znanje sa svojom kompanijom samo onda kad bude postojala određena baza poverenja i kad zaposleni bude prestao da se pita: Mogu li da verujem svojoj kompaniji kad je u pitanju moje znanje? Ili će me ona odstraniti kad budem podelio sve što znam? Ovo poverenje će voditi verovanju da će kompanija, a samim tim i radnici znanja imati koristi od toga. Međutim, da bi se to postiglo, kompanije će morati da ubede radnike znanja da rade na svojim vlastitim stubovima znanja, kao i da je njihova lična odgovornost da nauče i nastave da uče.

Rukovodilac je moderator znanja, a to znači da zaposlenima treba da obezbedi prostor za kreativno ispoljavanje, samokontrolu i participaciju u procesu donošenja odluka. Radnicima znanja se ne može rukovoditi prisilom, manipulacijom i strogom kontrolom.

Za uspešan razvoj koncepta menadžmenta znanja bitan je i ukupan organizacioni ambijent, sistem vrednosti i način na koji se rešavaju problemi. Zato ne treba zanemariti da primena koncepta menadžmenta znanja zahteva odgovarajuću organizacionu kulturu, pod kojom podrazumevamo sistem vrednosti, verovanja i modela ponašanja, koji zaposleni stiču zajedničkim radom. Treba imati u vidu da su neke kulture otvorene, a neke rezistentne na takve promene. Menadžeri treba da poznaju domete i ograničenja kulture i da upravljaju složenim procesom njene promene.

Menadžment znanja zahteva upravo takav proces promene kulturnog ambijenta organizacije u kojem će znanje predstavljati odgovarajuću vrednost i biti osnovni kriterijum u svim procesima upravljanja ponašanjem i razvojem zaposlenih.

Koncept menadžmenta znanja se sve više razvija u praksi i teoriji menadžmenta. Perspektive daljeg razvoja koncepta su velike. Dvadeset prvi vek, kao vek znanja, nameće nepredvidivo i kompleksno konkurentsko okruženje u kome opstanak i uspeh organizacije zavisi isključivo, od njene sposobnosti da se prilagodi takvoj dinamici poslovanja. Kao faktor uspeha koji će biti opredeljujući u budućnosti, kompanije zahtevaju kvalitet, inovacije i kreativnost. Kompanije se među sobom diferenciraju po onome što znaju. Otuda važnost menadžmenta znanja kao koncepta kolektivnog

⁸³ Tisen, Andriesen, Depre (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, str.203

znanja čiji je cilj efikasna primena znanja radi brzog donošenja kvalitetnih odluka. Ljudi će i dalje imati centralnu ulogu u razvoju koncepta menadžment znanja.

4.3. Menadžment talentima

Menadžment talentima definiše se kao proces kojim poslodavci predviđaju i ispunjavaju svoje potrebe za ljudskim resursima. Kako smo već napomenuli, osnovna težnja i izazov svake savremene organizacije je da prave ljude sa pravim veštinama postavi na pravo mesto, što ujedno predstavlja i opštu definiciju menadžmenta talentima⁸⁴. Tokom poslednjih godina stručnjaci iz raznih oblasti uvideli su da je kvalitetno upravljanje talentima izuzetno važno za produktivnost i motivaciju zaposlenih. Međutim, ono čemu se nije pridavala velika važnost jeste učinak koji upravljanje talentima ima na percepciju menadžmenta od strane zaposlenih, visinu zadovoljstva poslom i fluktuaciju zaposlenih.

Istraživanje koje je među zaposlenima u Evropi i SAD-u sproveo institut Kenexa⁸⁵, pokazuje da način upravljanja talentima ima uticaja na mnogo više elemenata nego što se to obično misli. Iako znatan broj preduzeća ima razvijen sistem upravljanja talentima, samo četvrtina zaposlenih smatra da njihova preduzeća uspešno definišu ciljeve, komuniciraju sa zaposlenima i pružaju dovoljno mogućnosti za razvoj karijere.

Istraživanje je pokazalo da su zaposleni angažovaniji, a samim tim i zadovoljniji poslom i kompanijom ukoliko ona na ispravan način upravlja talentima. Osim toga, briga o talentima, kao sastavni deo poslovne strategije, pozitivno utiče i na preporuke među zaposlenima i zadovoljstvo radom u tom preduzeću, a zaposleni veruju u stabilnost zaposlenja pa su optimistični prema budućem poslovanju.

Potrebno je istaći da takvi zaposleni imaju više poverenja u menadžment, jer smatraju da on bolje upravlja poslovnim procesima i jasnije pokazuje koliko su ljudi važni za uspeh preduzeća.

Stručnjaci ističu da ljudi po prirodi žele da dobiju povratnu informaciju o svom radu i žele da znaju šta ih očekuje u budućnosti, a preduzeća koja su toga svesna i vode brigu o tome, nalaze se u prednosti pred svojim konkurentima. Takva preduzeća će bolje poslovati, zaposleni će im biti više odani, a troškovi zapošljavanja i obučavanja niži.

Otkrivanje, razvoj i zadržavanje talenata biće presudno za uspeh poslovanja u svim delatnostima. Preduzeća koja gledaju u budućnost shvataju upravljanje talentima kao osnov daljeg razvoja, dok poslovni faktori poput sve starije radne snage i globalizacije naglašavaju njegov značaj⁸⁶.

4.4. Promene u menadžmentu ljudskih resursa u budućnosti

Kako mnogi stručnjaci tvrde, menadžmentu ljudskih resursa predstoji period ne samo prilagođavanja burnim promenama na polju globalnog poslovanja, već što je još važnije, predstoji period u kome će predviđanje budućih događaja biti od strateške važnosti za preduzeće. Novi način poslovanja će od njih zahtevati da napuste stare, rutinske načine upravljanja i da traže nove puteve za postizanje ciljeva kompanije, u novom promenljivom poslovnom okruženju.

U tom smislu, menadžment ljudskih resursa će morati da postane „humaniji“, tj. moraće da pokaže više razumevanja za zadovoljenje potreba zaposlenih. U budućnosti će ljudske potrebe postati sve značajniji element upravljanja ljudskim resursima. U radnom okruženju u kome su znanje i

⁸⁴ Đorđević-Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Data Status, str.119

⁸⁵ Preuzeto sa www.moj-posao.net, u martu 2009.

⁸⁶ Preuzeto sa www.words.ru, u martu 2009.

intelektualni kapital retki resursi, zaposleni će imati više mogućnosti za mobilnost. Talentovani zaposleni će imati priliku da biraju i često menjaju radna mesta, a poslodavci će težiti da ih zadovoljenjem njihovih ličnih i profesionalnih potreba, pridobiju za kompaniju.

Ovome u prilog govori pregled predviđanja stručnjaka iz menadžmenta ljudskih resursa objavljen u poznatom američkom stručnom časopisu „*Workforce Management*“⁸⁷. Istraživanje je sprovedeno u cilju prognoziranja situacije u budućnosti u šest specifičnih oblasti upravljanja ljudskim resursima:

1. Fleksibilnost radnog mesta
2. Globalno poslovanje
3. Rad i društvo
4. Razvoj zaposlenih
5. Definicija poslova
6. Strategijska uloga upravljanja ljudskim resursima

Istraživanje je dovelo do sledećih zaključaka:

I. Fleksibilnost radnog mesta – „saradnja u virtuelnoj kancelariji“

1. Novi, alternativni oblici zapošljavanja biće sve popularniji, podržavaće skraćeno radno vreme, flex-time i rad kod kuće.
2. Internet kompanije će postati glavni komunikacioni kanali, posebno za obučavanje zaposlenih.
3. Zaposleni će imati sve više mogućnosti za zadovoljenje svojih potreba kroz mogućnosti za individualnu organizaciju rada.
4. Raspored radnog vremena će postati manje važan, jer će se preduzeća fokusirati na performanse i rezultate.
5. Postrojenja preduzeća će postati „virtuelna“ zbog rada kod kuće, telekomunikacije i outsource-ing.
6. Zakonodavstvo će raditi na izlaganju fleksibilnih zdravstvenih, penzionih i drugih beneficija zaposlenima.
7. Privremeni timovi za rešavanje određenih problema postaće alternativa za zapošljavanje radnika sa nepromenjenim opisom posla.

Eksperti smatraju da će radna mesta u budućnosti biti karakteristična po kreativnim i fleksibilnim oblicima organizovanja rada. Odeljenje ljudskih resursa u budućnosti će postati sve decentralizovanije.

II. Globalno poslovanje – „poslovanje preko granica zahteva globalnu radnu snagu“

1. Uloga menadžmenta ljudskih resursa na nivou korporacije će se bitno promeniti. Poslovanje u globalnoj ekonomije povećaće potražnju za liderima sa globalnim iskustvom. To znači da će za ključne ljude u kompanijama biti izuzetno važno da imaju iskustvo u radu u inostranstvu, da govore više jezika i da poznaju razne kulture i poslovnu praksu stranih tržišta.
2. Tehnologija, posebno internet, će omogućiti da sve veći broj preduzeća posluje globalno.
3. Multinacionalne kompanije će se još uvećavati, a to će od upravljanja ljudskim resursima zahtevati dodatno zalaganje.
4. Globalizacija će zahtevati razvoj međunarodne radne snage, sposobne da se adaptira na različite uslove.

⁸⁷ Preuzeto sa <http://www.posao.hr/karijera/predvidjanja-o-upravljanju-ljudskim-resursima-u-2018-godini/248/>, u martu 2009.

Stručnjaci smatraju da će se najveće promene u narednom periodu desiti upravo na polju globalnog poslovanja, a od menadžmenta ljudskih resursa će se tražiti da budu avanturisti koji rado prihvataju novine. Takođe, postoji predviđanje o nastanku timova stručnjaka za ljudske resurse, koji će davati savete za poboljšanje performansi širom sveta.

III Rad i društvo – “raditi da bi se živelo, a ne živeti da bi se radilo”

1. Porodica i lična interesovanja će imati dominantnu ulogu u životu zaposlenih i uticaće na njihov izbor radnog mesta.
2. Zaposleni će zahtevati veću fleksibilnost preduzeća, kako bi mogli da posvete vreme i svom privatnom životu.
3. Porodica će postati centralna jedinica društva.
4. Zaposleni će u budućnosti voditi borbu za balansiranje odnosa rad/privatni život.
5. Socijalna odgovornost i uključivanje u lokalnu zajednicu postaće deo poslovne vizije preduzeća.

Vodeći stručnjaci iz oblasti ljudskih resursa smatraju da će u bliskoj budućnosti radna mesta osloboditi zaposlene od konflikta između posla i porodice, poslovnog i privatnog života.

IV Razvoj zaposlenih – “konstantno učenje u formi just in time”

1. Zahtevaće se doživotno učenje.
2. Fokus obučavanja zaposlenih će biti na poboljšanju performansi, a ne samo na izgradnji sposobnosti.
3. Zaposleni sa različitim veštinama i kompetencijama će se više ceniti nego oni sa ekspertskim znanjem samo iz jedne uže oblasti.
4. U cilju rešavanja problema i donošenja odluka, organizovaće se trening programi iz svake oblasti.
5. Preduzeća će zahtevati konstantan lični razvoj svojih zaposlenih, koji će pozitivno reagovati na veće zahteve.
6. Zaposleni koji umeju da apsorbuju nova znanja i steknu nove veštine će biti više cenjeni.
7. Timski rad će predstavljati osnovni faktor ličnog razvoja.

Istraživanje je pokazalo da će u budućnosti zaposleni morati konstantno da obogaćuju svoja znanja i veštine, a njihova vrednost za preduzeće će se meriti na osnovu njihove spremnosti za učenje. Preduzeća će se pretvoriti u učeće organizacije, sa sve većim značajem timskog rada.

V Definicija poslova – “poslovi postaju sve širi”

1. Mnogi poslovi će postati šire dizajnirani, posebno na menadžerskim pozicijama.
2. Zaposleni će se vrednovati na osnovu njihovog doprinosa poslovnom uspehu, a ne na osnovu toga da li su dostigli postavljene ciljeve.
3. Posao će postati mnogo izazovniji, a radni zadaci sve kompleksniji.
4. Svi poslovi će zahtevati viši nivo računarskih veština.
5. Pozicije će biti organizovane u timovima sa fokusom na zadatke, a ne na hijerarhijski način.
6. Sistem kompenzacija će biti povezan sa rezultatima poslovanja preduzeća.

Prilagodljivost će biti najvažniji faktor kod određivanja vrednosti zaposlenih. Ostali važni kriterijumi će biti strategijsko razmišljanje, liderstvo, rešavanja problema, tehnologija i interpersonalne veštine.

Istraživanje ukazuje na tendenciju da će zaposleni morati da budu fleksibilniji u skladu sa fleksibilnošću preduzeća. Poslovi će biti sve širi, uopšteniji, zahtevniji i nezavisniji. Poslodavci će ceniti generalne veštine i prilagodljivost zaposlenih. Sa sve manjom definisanošću poslova, ceo proces upravljanja ljudskim resursima će biti podložan raznim promenama.

VI. Strategijska uloga upravljanja ljudskim resursima – “postati lider, a ne samo partner”

1. Osnovnu vrednost upravljanja ljudskim resursima predstavljaće princip: pravi ljudi treba da budu spremni na akcije u pravo vreme. To će se postići regrutacijom lidera.
2. U fokusu upravljanja ljudskim resursima će biti razvoj humanog kapitala i produktivnost preduzeća.
3. Ključni zadatak funkcije ljudskih resursa će biti davanje multidisciplinarnih saveta za poboljšanje performansi pojedinaca, timova, poslovnih jedinica i preduzeća.
4. Upravljanje promenama će biti najvažniji doprinos menadžmenta ljudskih resursa preduzeću.
5. Sve veći broj preduzeća će funkciju menadžmenta ljudskih resursa smatrati strategijskim partnerom.

Top menadžment svake kompanije treba da shvati da su ljudi njihov ključni resurs-kapital. Tako će se i menadžment ljudskih resursa menjati i razvijati od uslužne do savetodavne funkcije.

Značaj opisanog predviđanja ogleda se u tome što pruža viziju budućnosti, potencijalne promene i načine kako menadžment ljudskih resursa treba da reaguje na njih.

4.5. Primena savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa u domaćim preduzećima

Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima, značaj menadžmenta ljudskih resursa u savremenoj tržišnoj privredi je sve veći. S obzirom na to da i naša preduzeća nastoje da se uklape u savremene tokove poslovanja, jasno je da je i njima potreban savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa. U tom smislu, u ovom delu će biti iznete osnovne karakteristike ovog koncepta, kao i opravdanost njegovog uvođenja u domaća preduzeća.

Činjenica je da se i u našem okruženju dešavaju promene i to: političke, ekonomske, socio-kulturološke, tržišne, tehnološke i dr. Većina predstavlja konstantnu pretnju za naša preduzeća, koja u tom smislu moraju da odgovore nizom aktivnosti kao što su: utvrđivanje strategije, redefinisane misije i vizije, reinženjering procesa i dr. U tom smislu, preduzeća moraju da odreaguju promenama u sopstvenoj organizacionoj strukturi, broju, strukturi i načinu upravljanja ljudskim resursima. Pored promena iz okruženja, na promene u menadžmentu ljudskih resursa utiče i niz internih činilaca. Uspešnost u otklanjanju pretnji iz okruženja i usklađivanje i poboljšanje performansi internih činilaca u najvećoj meri zavisi od potencijala zaposlenih, kao i sposobnosti menadžera ljudskih resursa da obezbedi odgovarajuće inpute ljudskih resursa, njihovo radno angažovanje i efekte tog angažovanja.

Nerazvijenost menadžmenta ljudskih resursa kod nas ne treba posebno dokazivati. Dovoljno je posmatrati pokazatelje razvoja ove delatnosti, kao što su: stepen primene savremenih naučnih i stručnih saznanja u organizovanju i obavljanju menadžmenta ljudskih resursa, nepostojanje dokumenata o strategiji i politici ljudskih resursa, tehnologiji donošenja odluka o ljudskim resursima, ulogama menadžera u donošenju strateških, taktičkih i operativnih odluka o ljudskim resursima, vrstama procesa i kvalitetu njihovog obavljanja, razvijenosti informacionog sistema,

broju angažovanih stručnjaka za ljudske resurse i dr. i utvrditi da se savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa primenjuje tek u malom broju preduzeća.

Pod savremenim konceptom menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva se sistematizovano saznanje o menadžmentu ljudskih resursa, njegovim elementima (strukturama i procesima) i odnosima među njima⁸⁸. Da bi ovakav koncept bio i praktično primenjen, potrebno je, pored obezbeđivanja optimalnog broja i strukture zaposlenih obezbediti i razvoj korporativne kulture u skladu sa potrebama organizacije, izbor odgovarajućih modela motivisanja zaposlenih za rad, poboljšanje međuljudskih odnosa, konstantan razvoj zaposlenih i preduzeća. Međutim, da bi se ovo obezbedilo, neophodni su sledeći preduslovi: optimizacija organizacione strukture, primena procesnog pristupa u organizovanju obavljanja poslova, preraspodela nadležnosti za odlučivanje o ljudskim resursima kroz decentralizaciju ovlašćenja i povećanje odgovornosti za donošenje odluka i ponašanje zaposlenih, formiranje odgovarajućih timova stručnjaka za ljudske resurse, i što je najvažnije razvoj ljudskih resursa treba tretirati kao prioritetan posao.

Naravno, razloga za uvođenje savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa ima mnogo. Pre svega, od njega se očekuju veći radni efekti, povećanje produktivnosti, brže prilagođavanje preduzeća zahtevima okruženja, stabilan i konstantan rast, maksimalno korišćenje radnog i stvaralačkog potencijala zaposlenih, dugoročno sagledavanje potreba za ljudskim resursima i potreba ljudskih resursa, efikasno i efektivno odlučivanje o ljudskim resursima, povećanje nivoa motivisanosti zaposlenih i dr.

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da je preduslov uvođenja savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa sprovođenje korenitih promena u pomenutoj funkciji.

Pre svega, očekuje se da će privatizacija društvenih preduzeća, dalje jačanje konkurencije i ulazak stranih kompanija na domaće tržište dovesti do značajnih pomeranja na tržištu rada, pa će funkcija menadžmenta ljudskih resursa dobiti na značaju. Sa povećanjem značaja ove funkcije, top menadžment preduzeća moraće da izdvoji ovu funkciju u posebnu organizacionu celinu i da je personalno pojača stručnjacima iz ove oblasti.

Dalje, posebna pažnja biće usmerena na poslove selekcije, iz razloga što su preduzeću potrebni isključivo kvalitetni ljudi, pa će zapošljavanje „preko veze“ biti drastično umanjeno. Takođe, pored selekcije, važno pitanje u budućnosti biće i kreiranje sistema nagrađivanja sa većim motivacionim potencijalom u skladu sa dobrom praksom uspešnih kompanija u svetu⁸⁹.

Kao što se iz priloženog vidi, menadžment ljudskih resursa sve više dobija na važnosti i u domaćim preduzećima i postoji opravdana potreba za uvođenjem njegovog savremenog koncepta. Promene koje je potrebno izvršiti se odvijaju sporo, ali s obzirom da se znanje iz ove oblasti svakodnevno uvećava i odvijaju se značajne promene u obrazovanju menadžera i stručnjaka za ljudske resurse, trend se popravlja. Mnogi vlasnici i top menadžeri su stekli saznanje da se ključ uspešnosti poslovanja preduzeća i održavanju njene konkurentne prednosti nalazi isključivo u upravljanju ljudskim resursima i njihovom permanentnom razvoju⁹⁰.

⁸⁸ Čamilović, S. i Vujić, V. (2007) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str.27

⁸⁹ Bogičević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.17

⁹⁰ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 7

5. PREDUZEĆE ZA TELEKOMUNIKACIJE „TELEKOM SRBIJA“ a.d.

Kako smo već napomenuli, mesto i uloga upravljanja ljudskim resursima u srpskim preduzećima do sada je bila najblaže rečeno zanemarena, odnosno bila je svedena na nekoliko osnovnih aktivnosti: objavljivanje konkursa za regrutovanje kandidata, evidenciju zaposlenih, praćenje propisa iz oblasti rada i radnih odnosa, organizaciju programa obuke za određene zaposlene i sl. Ostale oblasti, kao što su planiranje, analiza posla, selekcija kandidata, nagrađivanje, ocena performansi, sistematska obuka i razvoj zaposlenih, tek se sporadično pojavljuju i primenjuju u većim i uspešnijim preduzećima.

Ovakvo stanje u oblasti upravljanja ljudskim resursima u našoj zemlji traje već više decenija, a poslednjih godina još je izraženije pod uticajem složene društveno-političke i ekonomske situacije. Međutim, upravo takvi društveno-politički i ekonomski uslovi, u izvesnom smislu predstavljaju izazov za prilagođavanje i primenu savremenih pristupa čoveku i radnom okruženju. Proces tranzicije, koji je obeležio čitavu prethodnu deceniju, polako se bliži kraju i postoje pokazatelji da će privatizacija društvenih preduzeća, dalje jačanje konkurencije i ulazak stranih kompanija na domaće tržište, dovesti do značajnih pomeranja na tržištu rada, pa će funkcija ljudskih resursa sve više dobijati na značaju. Sa povećanjem značaja ove funkcije, top menadžment preduzeća moraće da razmisli o organizacionom i personalnom jačanju ove funkcije kroz izdvajanje ovih poslova u posebnu organizacionu jedinicu i zapošljavanje stručnjaka iz ove oblasti, koji će se profesionalno baviti ovim poslovima.

Nekoliko je izazova sa kojima će se u formiranju funkcije menadžmenta ljudskih resursa suočiti menadžment većine naših organizacija. Jedan se odnosi na organizovanje poslova selekcije. Dugogodišnja praksa izbora novih ljudi „preko veze“ polako nestaje, budući da konačno postoji svest o tome da kvalitetni ljudi postaju kritični resurs.

Pored selekcije, važno pitanje u budućnosti svakako će biti kreiranje sistema nagrađivanja sa većim motivacionim potencijalom u skladu sa dobrom praksom uspešnih kompanija u svetu. Dosadašnja praksa u domaćim društvenim preduzećima zasnivana je na hijerarhijskim tradicionalnim strukturama osnovnih plata sa izrazito malim rasponima, jedinstvenim pristupom u nagrađivanju svih grupa zaposlenih, uz zapostavljanje značaja merenja i ocenjivanja performansi i zarada baziranih na performansama.

U Srbiji se, na svu sreću, polako menja uloga ljudskih resursa u razvoju preduzeća. Postoje preduzeća koja su uhvatila korak sa savremenim tokovima poslovanja i koja, uprkos višegodišnjem procesu tranzicije i trenutno aktuelnoj svetskoj ekonomskoj krizi, uspešno primenjuju savremene metode upravljanja ljudskim resursima. U mnoga preduzeća ovi trendovi su došli sa promenom vlasničke strukture, a ostala preduzeća su, prilagođavajući se zahtevima tržišta, postepeno razvila svest o principima savremenog menadžmenta ljudskih resursa, pa u tom smislu primenjuju: menadžment talentima, menadžment znanja, upravljanje promenama i savremeni pristup u motivaciji i nagrađivanju.

Jedno od takvih je Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., koje zavređuje pažnju upravo iz razloga što je za nekoliko poslednjih godina u potpunosti promenilo koncept poslovanja, prilagođavajući ga turbulentnim tržišnim uslovima, uz potpunu dominaciju vrednosti svojih ljudskih resursa.

U skladu sa navedenim, a u želji da pokažemo da se i na našim prostorima prepoznaje vrednost ljudskih resursa kao ključni pokretač razvoja preduzeća, bez obzira na delatnost kojom se bavi, u

narednim poglavljima biće više reči o organizaciji funkcije ljudskih resursa u Preduzeću za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d..

5.1. Poslovanje preduzeća

5.1.1. Opšti podaci o preduzeću

Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. sa sedištem u Beogradu, Takovska br. 2, osnovano je kao akcionarsko društvo u junu 1997. godine.

Od 2003. godine, „Telekom Srbija“ a.d. u vlasništvu je dva akcionara: JP PTT saobraćaja „Srbija“ i OTE Grčka.

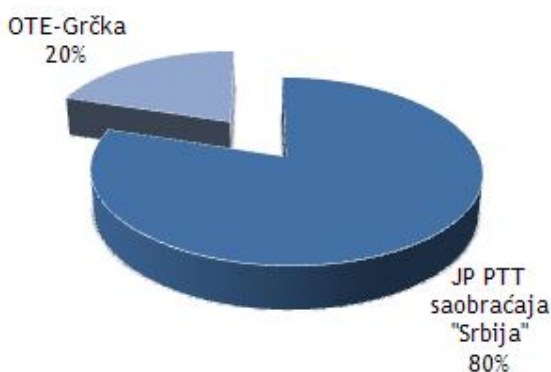
JP PTT saobraćaja „Srbija“, odnosno Republika Srbija kao osnivač, zadržala je „Zlatnu akciju“ na osnovu koje ima pravo veta na sve strateške odluke Upravnog odbora.

Upravni odbor čine predstavnici dva akcionara, a broj članova je proporcionalan udelu u kapitalu.

Statutarni organi "Telekoma Srbija" a.d. su:

- Skupština akcionara
- Upravni odbor
- Izvršni odbor direktora
- Nadzorni odbor
- Generalni direktor

"Telekom Srbija" a.d. kao akcionarsko društvo, vlasništvo je dva akcionara, a to su:



Slika 8. Vlasnička struktura u „Telekomu Srbija“ a.d.

JP PTT saobraćaja "Srbija"

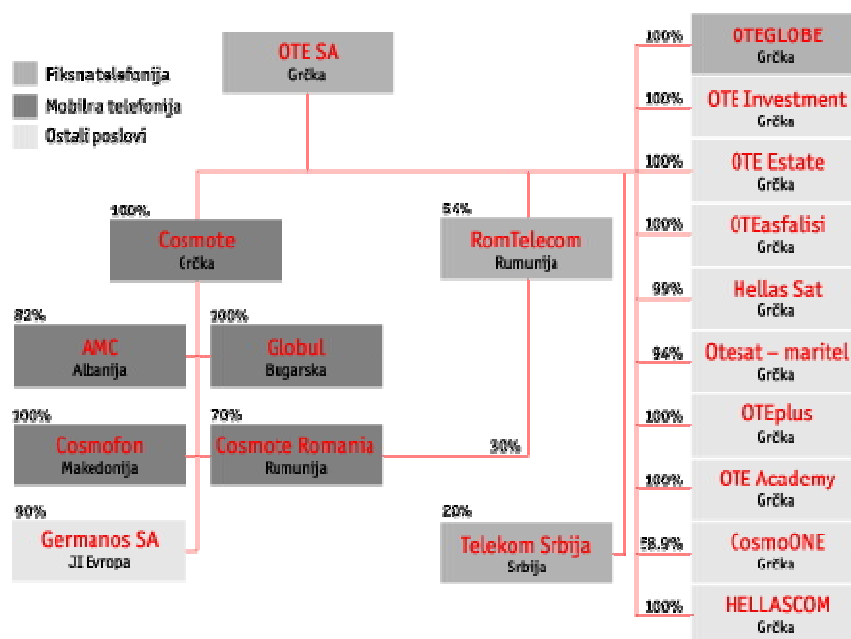
JP PTT saobraćaja "Srbija", popularno PTT, ili Pošta, je javno preduzeće kome je osnovna delatnost prijem, prenos i dostava poštanskih pošiljki. Takođe obavlja poslove platnog prometa, a za račun

Poštanske štedionice obavlja i poslove štednje građana. Registrovano je za vršenje i drugih usluga. Osnovano je 1990. godine udruživanjem tadašnjeg SOUR PTT saobraćaja Srbija i RO PTT saobraćaja "Vojvodina". Godine 1997. iz njega se izdvaja "Telekom Srbija, a.d." kao posebna firma sa 100% vlasništvom PTT-a ⁹¹.

OTE

OTE je grčka telekomunikaciona firma (OTE je skraćenica od grčkog: Grčka Telekomunikaciona Organizacija). Osnovana je 1949. kao državna firma, ali je danas akcionarsko društvo čije su akcije na grčkoj, njujorškoj i londonskoj berzi. Od 1. januara 2001. više nema monopol u telekomunikacijama Grčke ⁹².

Sastoji se od nekoliko samostalnih firmi i to:



Slika 9. Vlasnička struktura "OTE"

Osim u Telekomu Srbija, OTE ima udeo vlasništva i u drugim, mahom balkanskim operatorima (Rumunija, Bugarska, Albanija, Ukrajina, Jermenija, Jordan, Jemen).

5.1.2. Organizacija preduzeća

Pravilnikom o organizaciji utvrđuje se hijerarhijska i funkcionalna organizaciona struktura Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., koja obezbeđuje ostvarivanje delatnosti preduzeća u skladu sa strateškim ciljevima i principima poslovanja.

Preduzeće „Telekom Srbija“ a.d. je jedinstven poslovni sistem struktuiran po funkcionalnom i

⁹¹ Dostupno na <http://www.posta.co.yu/>

⁹² Dostupno na <http://www.ote.gr>

teritorijalno-tržišnom principu, koji svoje poslovne ciljeve ostvaruje kroz sledeće poslovne funkcije i to:

1. OSNOVNE (core) FUNKCIJE - funkcije komercijalnih poslova i tehnike koje modeliraju i ostvaruju viziju i misiju preduzeća i predstavljaju osnovnu delatnost po kojoj se preduzeće potvrđuje na tržištu usluga u okruženju konkurencije i korisnika, i organizuju se pod nazivom:

a. Direkcija za komercijalne poslove – organizuje u se u formi funkcija: upravljanja uslugama marketinga i prodaje, brige o korisnicima i veleprodaje i multimedija.

b. Direkcija za tehniku – organizuje se u formi funkcija i to: planiranja i razvoja, tehničke pripreme (inženjering), eksploatacije i održavanja mreže, investicione izgradnje i informacionih tehnologija

2. EKONOMSKU FUNKCIJU – koja obezbeđuje izvore finansiranja i komponovanja finansijske strukture Društva, upravlja finansijskim sredstvima, budžetom i kontrolom i računovodstvenim aktivnostima i organizuje se pod nazivom:

Direkcija za ekonomske poslove

3. KORPORATIVNE FUNKCIJE – funkcije ljudskih resursa, pravnih poslova i logistike, koje obezbeđuju efikasnost ulaznih i izlaznih komponenti sistema Društva, kao i interne komponente funkcionisanja sistema i organizuju se pod nazivom:

Direkcija za korporativne poslove

4. FUNKCIJE PODRŠKE – funkcije strategije, interne revizije, PR-a i Žutih i belih strana, koje kreiraju misiju i viziju Preduzeća i doprinose ostvarenju istih optimalnim planiranjem razvoja i poslovanja i kreiraju smernice za priglašavanje internih vrednosti Preduzeća izazovima tržišta i okruženja. Organizuju se pod nazivom:

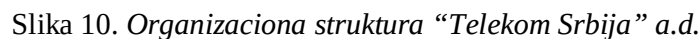
a. Funkcija za strategiju

b. Funkcija za internu reviziju

c. Funkcija žutih i belih

d. Sektor za PR

Tabela 1.
Organizaciona struktura Preduzeća



Preduzeće za telekomunikacije Telekom Srbija a.d. pruža korisnicima:

- Pored spomenutih, poslovanje „Telekom Srbija“ obuhvata i prostorno i urbanističko planiranje, projektovanje i gradnju telekomunikacionih objekata, usluge prenosa podataka, ISDN, ADSL i *Frame Relay* usluge za poslovne sisteme i biznis korisnike i usluge direktnog pristupa Internetu, iznajmljivanje internet portova, *telehousing* usluge, usluge besplatnog poziva, univerzalnog pristupnog broja, poziva sa dodatnom tarifom i glasanja telefonom.

Telekom Grupa

Telekom grupu pored „Telekom Srbija“ a.d. čine:

- Telekom Srpske (m:tel)
- m:tel Crne Gore

5.1.4.1. m:tel Telekom Srpske

Telekomunikacije Republike Srpske akcionarsko društvo, odnosno Telekom Srpske a.d. je pravni sledbenik JODP-a za telekomunikacije RS od novembra 2002. godine⁹³.

18.06.2007. godine, kupovinom 65% državnog kapitala, Telekom Srbija a.d. zvanično postaje većinski vlasnik Telekoma Srpske.

Telekom Srpske ima u vlasništvu preduzeća TT inženjering i Telekard.

Osnovna delatnost Društva su telekomunikacije u oblasti fiksne i mobilne telefonije u unutrašnjem i međunarodnom saobraćaju. Društvo je registrovano i za sledeće delatnosti: davanje telefonskih informacija, Internet servisa, projektovanje, izgradnja, rekonstrukcija i montaža TK uređaja i dr.

Vlasnička struktura

- Telekom Srbija 65 %
- Privatizacioni fondovi 10%
- Fond penziono-invalidskog osiguranja 10%
- Fond za restituciju 5%
- Ostali akcionari 10 %.

5.1.4.2. m:tel Crne Gore

Preduzeće m:tel je u aprilu 2007. godine dobilo licencu za trećeg operatora na teritoriji Crne Gore, a sa komercijalnim radom je početo 9. jula 2007. godine i do sada su otvorene poslovnice u svim većim gradovima Crne Gore.

Misija m:tel-a je da postane značajan telekomunikacioni operator, prepoznat po kvalitetnim uslugama, pristupačnim cenama, prijateljskom, otvorenom odnosu prema korisnicima, ali i po liderskoj ulozi u uvođenju novih tehnologija i servisa.

Danas m:tel ima preko 300.000 korisnika mobilne telefonije i preko 6.000 korisnika fiksne telefonije.

Pored prepaid-a i postpaid-a, usluga GSM i UMTS mreže, m:tel je građanima Crne Gore ponudio i usluge fiksne telefonije i Interneta zasnovanog na WiMAX tehnologiji. m:tel danas pokriva preko 85% stanovništva signalom 3G, čime predstavlja najveću i najjaču 3G mrežu u Crnoj Gori.

Kao društveno odgovorna kompanija, m:tel želi da aktivno učestvuje u razvoju zajednice, pa se

⁹³ <http://www.telekomsrpske.com/>

posebna podrška pruža socijalnim, kulturnim, obrazovnim i sportskim programima i inicijativama.

Organizacionu strukturu m:tel-a čine sledeći sektori⁹⁴:

- Tehnički sektor
- Sektor za pravne i personalne poslove
- Sektor za marketing, prodaju i brigu o korisnicima
- Sektor za finansije
- Sektor za logistiku

5.1.5. Rezultati poslovanja Telekom Srbija grupe za 2008. godinu

Na nivou poslovne grupe koju čine Telekom Srbija a.d, Telekom Srpske a.d. i m:tel CG d.o.o, u 2008. godini ostvaren je ukupan poslovni prihod od 105,4 milijardi dinara, što predstavlja rast od oko 25% u odnosu na 2007. godinu, a znatno brži rast poslovnih prihoda od poslovnih rashoda doveo je do rasta operativne dobiti Telekom Srbija grupe za čak 77% u odnosu na prethodnu godinu.

Pored tržišnog učešća brenda mt:s na tržištu mobilne telefonije u Srbiji od 60%, brend m:tel zauzimao je na kraju 2008. godine 37% tržišnog učešća u Bosni i Hercegovini, odnosno 26,5% u Crnoj Gori. Ukupan broj korisnika mobilne telefonije u sve tri zemlje iznosio je 7,48 miliona.

5.1.6. Rezultati poslovanja Telekom Srbija za 2008. godinu

Poslovni prihod preduzeća Telekom Srbija a.d, tokom 2008. godine, porastao je za 14% i na kraju godine je iznosio 84,9 milijardi dinara, dok su poslovni rashodi rasli znatno sporije od prihoda za svega 8%. Ovakva razlika u brzini rasta prihoda i rashoda dovela je do rasta operativne dobiti od čak 42% u odnosu na 2007. godinu.

5.1.7. Investicije i korisnici

Ukupne investicije preduzeća u Srbiji iznosile su 21 milijardu dinara od čega 11,6 u fiksnu telefoniju koja je na kraju godine ostvarila gubitak od 2,1 milijardi dinara, pre svega zbog neekonomskih cena mesečne pretplate i domaćeg telefonskog saobraćaja.

Stepen digitalizacije fiksne mreže na kraju 2008. godine prešao je 96%.

Broj korisnika u fiksnoj mreži porastao je u 2008. godini za 3% i iznosio je 2.995.223, dok je mobilna telefonija dostigla broj od 5.867.026 korisnika na kraju godine, što predstavlja rast od 10% u odnosu na 2007. godinu.

Mobilna telefonija je u 2008. godini učvrstila vodeću poziciju na tržištu mobilne telefonije sa tržišnim učešćem od 60%.

Već na kraju 2008. ostvaren je rast broja ADSL korisnika od preko 160% u odnosu na prethodnu godinu, a krajem godine puštena je u rad i televizija najnovije generacije IPTV.

5.2. Direkcija za korporativne poslove

Prema novoj organizaciji Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., funkcija koja

⁹⁴ <http://www.mtel-cg.com/>

obezbeđuje efikasnost ulaznih i izlaznih komponenti sistema preduzeća, kao i interne komponente funkcionisanja sistema organizovana je pod nazivom Direkcija za korporativne poslove. U njenom sastavu nalaze se:

1. Funkcija za ljudske resurse
2. Funkcija za pravne poslove
3. Funkcija za logistiku

Kako je tema ovog rada oblast ljudskih resursa, u narednim poglavljima biće prikazana organizaciona struktura Funkcije za ljudske resurse, njen cilj i oblast odgovornosti.

5.2.1. Funkcija za ljudske resurse

5.2.1.1. Cilj

Uloga Funkcije ljudskih resursa u velikim preduzećima sve više dobija na značaju. U savremenim uslovima poslovanja, ova funkcija se formira u skladu sa strategijom preduzeća, a sa primarnim ciljem da obezbedi konkurentsku prednost preduzeća na duži vremenski period.

U tom smislu i sa istim ciljem, ovakva funkcija formirana je i u „Telekomu Srbija“ a.d. Njeno formiranje opravdano je potrebom za efikasnim upravljanjem promenama, kojima će preduzeće u narednom periodu biti izloženo, a takođe i potrebom za privlačenje talenata i zadržavanje najboljih zaposlenih u cilju podizanja vrednosti preduzeća. Ovi ciljevi mogli bi se razvrstati na sledeći način.⁹⁵

- 1.Ostvarivanje optimalne i kompetentne personalne strukture u skladu sa strateškim ciljevima preduzeća, kao i planiranim razvojem tehničko-tehnološkog sistema preduzeća;
2. Razvoj ljudskog potencijala sa strateškom poslovnom orijentacijom;
- 3.Održavanje mobilnosti, fleksibilnosti i vitalnosti ljudskih potencijala, kao osnove organizacionih sposobnosti za prilagođavanje promenama;
- 4.Razvoj politike stimulisanja i motivisanja zaposlenih u cilju jačanja perspektive učenja i razvoja
- 5.Razvoj interne kulture i humanizacija odnosa.

5.2.1.2. Oblast odgovornosti

U oblast odgovornosti Funkcije za ljudske resurse spadaju sledeće aktivnosti:⁹⁶

- 1.Planiranje ljudskih resursa kao proaktivne i na budućnost orijentisane aktivnosti, tj. predviđanje potreba za ljudskim resursima sa aspekta broja, strukture i potencijala
- 2.Projektovanje i sprovođenje savremenih modela vrednovanja radne uspešnosti zaposlenih – u funkciji praćenja razvoja, podsticanja razvoja i planiranja različitih oblika nagrađivanja i napredovanja ljudskih resursa od ključnog značaja u preduzeću, kao i projektovanje modela za ocenjivanje performansi operativnog personala sa ciljem podizanja efikasnosti
- 3.Predlaganje konkurentne politike kompenzacija sa ciljem zadržavanja i privlačenja ljudskih resursa u skladu sa sveobuhvatnom finansijskom strategijom i politikom preduzeća
- 4.Predlaganje politike beneficija sa ciljem privlačenja i zadržavanja ključnih resursa
- 5.Optimizacija personalne strukture
- 6.Dizajniranje radnih mesta (analiza poslova, procesa, zahteva, kompetencija, specifičnosti poslova), kroz odgovarajuća normativna akta mikroorganizacije (sistematizacija, procedure, uputstva i sl)
- 7.Regutovanje, tj. privlačenje kvalifikovanih ljudskih resursa sa adekvatnim kompetencijama i

⁹⁵ Službeni list „Telekom Srbija“ a.d., broj 24, str..51

⁹⁶ Ibid, str..52

performansama

8. Planiranje razvoja ljudskih resursa sa ciljem prilagođavanja znanja, sposobnosti i veština zaposlenih budućim zahtevima poslovanja

9. Obezbeđivanje zakonitog odvijanja radnog odnosa

10. Normativno uređivanje odnosa između zaposlenih, sindikata i preduzeća, razvoj interne kulture, humanizacija i upravljanje konfliktima

11. Razvoj partnerskih odnosa sa sindikatima

- 12. Zaštita zaposlenih i upravljanje radnom sredinom
- 13. Razvijanje internih kanala komunikacije i informisanja

5.2.1.3. Organizaciona struktura

Funkcija za ljudske resurse organizuje poslove iz svoje nadležnosti u okviru četiri sektora:

- 1. Sektor za razvoj i obrazovanje
- 2. Sektor za radne odnose
- 3. Sektor za interne odnose
- 4. Operativni sektor ljudskih resursa

5.2.2. Sektor za razvoj i obrazovanje

U Sektoru za razvoj i obrazovanje obavljaju se sledeći poslovi:

- 1. Prilagođavanje personalne strukture promenama – projektovanje i profiliranje strukture ljudskih resursa preduzeća u funkciji strateških ciljeva kompanije, planova razvoja tehnoloških resursa i ciljne pozicije preduzeća na tržištu konkurentnih usluga i to sistematskom profesionalnom selekcijom i praćenjem razvoja zaposlenih
- 2. Selekcija, praćenje razvoja i formiranje internih kadrovskih izvora u cilju realizacije plana personala
- 3. Projektovanje i sprovođenje savremenih modela vrednovanja radne uspešnosti zaposlenih – u funkciji praćenja razvoja, podsticanja razvoja i planiranja različitih oblika nagrađivanja i napredovanja ljudskih resursa od ključnog značaja u preduzeću, kao i projektovanje modela za ocenjivanje performansi ljudskih resursa
- 4. Planiranje motivacionih mera u funkciji zadržavanja ključnih resursa u preduzeću
- 5. Planiranje i realizovanje programa obrazovanja – stručnog usavršavanja, obučavanja i inoviranja znanja, u funkciji sistematskog usklađivanja nivoa i vrste profesionalnih i stručnih kompetencija zaposlenih sa savremenim tehnološkim zahtevima poslova u preduzeću i zahtevima korisnika usluga
- 6. Organizovanja i funkcionisanje „trening centra“ u cilju koordiniranog sprovođenja internih edukacija zaposlenih, a u skladu sa planiranim obrazovnim ciljevima i potrebama poslovnih funkcija preduzeća

Poslovi su organizovani po sledećim službama:

- 1. Služba za razvoj kompetencija
- 2. Služba za sisteme procene radne uspešnosti
- 3. Služba za razvoj ključnih resursa (rukovodilaca i talenata)
- 4. Služba za obrazovanje

5.2.3. Sektor za radne odnose

Osnovni poslovi koji se obavljaju u Sektoru za radne odnose su sledeći:

- 1. Dizajniranje mikroorganizacione strukture u cilju održavanja mobilnosti, fleksibilnosti i vitalnosti ljudskih potencijala, kao osnove organizacionih sposobnosti za prilagođavanje promenama u okruženju
- 2. Dizajniranje radnih mesta (analiza poslova, procesa, zahteva, kompetencija i specifičnosti poslova) kroz odgovarajuća normativna akta mikroorganizacije preduzeća

- 3.Sprovođenje ciljeva personalne strategije u oblasti upravljanja operativnoim personalom i menadžerskom strukturom preduzeća putem izrade pojedinačnih pravnih akata kao osnove za ostvarivanje prava i obaveza iz rada i po osnovu rada
- 4.Operationalizovanje plana personala u skladu sa smernicama – zapošljavanje: regrutovanje i selekcija eksternih kandidata, raspoređivanje internih resursa, ugovaranje rada (različiti oblici angažovanja u skladu sa zakonom), uvođenje u posao
- 5.Obezbeđivanje optimalnog korišćenja internih resursa – realizacijom predloženih mera – plana raspoređivanja u skladu sa procenom potencijala internih izvora
- 6.Primenjivanje motivacionih mera i sistema nagrađivanja na osnovu procena radne uspešnosti
- 7.U skladu sa planom motivacionih mera, pripremanje predloga za definisanje prava rukovodilaca na pogodnosti – beneficije i realizacija utvrđenih prava rukovodilaca na pogodnosti
- 8.Definisanje radno-pravnog statusa, obezbeđivanje zakonitog odvijanja radnog odnosa putem primene zakonskih propisa i normativnih akata iz oblasti radnog prava
- 9.Vođenje personalnih evidencija o zaposlenima na osnovu Zakona

Poslovi su organizovani po sledećim službama:

- 1.Služba za dizajniranje mikroorganizacione strukture
- 2.Služba za zapošljavanje
- 3.Služba za upravljanje radno pravnim odnosom zaposlenih i rukovodilaca
- 4.Služba za brigu o internom korisniku – Kontakt centar

5.2.4. Sektor za interne odnose

U Sektoru za interne odnose obavljaju se sledeći poslovi:

- 1.Obezbeđivanje primene zakonske regulative u oblasti radnog prava i izrada akata u Preduzeću u oblasti radnog prava
- 2.Obezbeđivanje standardizacije i jednoobrazne primene akata čije sprovođenje je u nadležnosti Funkcije za ljudske resurse
- 3.Upravljanje radnim sporovima
- 4.Razvoj internih odnosa i internog marketinga
- 5.Harmonizacija internih odnosa i zaštita prava zaposlenih
- 6.Razvijanje partnerskih odnosa sa sindikatima
- 7.Projektovanje i sprovođenje sistema internog informisanja i komunikacija
- 8.Sprovođenje funkcionalne kontrole u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu
- 9.Komunikacija sa internim korisnicima – *back office*

Poslovi su organizovani po sledećim službama:

- 1.Služba za interne odnose
- 2.Služba za normativu i procedure
- 3.Služba za internu komunikaciju

5.2.5. Operativni sektor ljudskih resursa

U Operativnom sektoru ljudskih resursa obavljaju se sledeći poslovi:

- 1.Planiranje ljudskih resursa kao proaktivne i na budućnost orijentisane aktivnosti
- 2.Merenje radnog učinka i radne uspešnosti
- 3.Predlaganje konkurentne politike kompenzacija na osnovu uspešnosti
- 4.Optimizacija personalne strukture
- 5.Registracija, administracija i kontrola procesa u funkciji ljudskih resursa

Poslovi se obavljaju u sledećim službama:

1. Operativna služba ljudskih resursa
2. Služba za administraciju
3. Služba za politiku kompenzacija

Kako se iz prethodno navedenog vidi, Funkcija za ljudske resurse u Telekomu Srbija formirana je u skladu sa zahtevima konkurentnog i turbulentnog tržišta i u potpunosti je okrenuta budućnosti u kojoj, kao što je poznato, jedini resursi po kojima će se preduzeća razlikovati su upravo ljudi sa svojim vrednostima. U tom smislu, Telekom Srbija nastoji da ulaganjem u svoje zaposlene, uvećavanjem njihove vrednosti, doprinese sopstvenom razvoju.

Iz navedene organizacione strukture ove funkcije, može se zapaziti da zaposleni u ovoj funkciji obavljaju veliki broj međusobno povezanih i uslovljenih poslova koji su od strateškog interesa za budućnost preduzeća. Uskladena sa strategijom rasta i razvoja preduzeća, Funkcija za ljudske resurse u potpunosti je usmerena na zaposlene i maksimiziranje njihove efikasnosti. Od momenta njihovog ulaska u preduzeće, uz zalaganje da se zaposleni obrazuju i usavršavaju, pri čemu razvojem sopstvenih vrednosti doprinose uvećanju vrednosti preduzeća, preko motivisanja i nagrađivanja, sa ciljem da se najbolji zaposleni stimušu da ostanu u preduzeću, pa sve do momenta napuštanja preduzeća.

Preduzeće „Telekom Srbija,, a.d. odavno je prepoznalo vrednost ljudskih resursa. Novom organizacionom strukturom, Funkcija za ljudske resurse još više je u istakla njihov značaj. "Telekom Srbija" a.d. prepoznaje njihovu važnu ulogu, verujući da je doprinos koji oni čine, ključni faktor uspeha, posebno za preduzeće koje, između ostalog ima i stratešku ulogu u regionu. Naime, poznato je da Telekom Srbija više godina unazad posluje pozitivno, a s obzirom na vlasničku strukturu (80% u vlasništvu države) jasno je da se tim novcem u određenoj meri puni državni budžet, što u uslovima teške ekonomske situacije u kojoj se nalazi Srbija, nije zanemarljivo.

Preduzeće štiti bezbednost i zdravlje svojih zaposlenih na radnom mestu. Obezbeđuje jednake mogućnosti i uslove za promociju svakog pojedinca. U vođenju svog poslovanja, smatra da je poštovanje prava radnika osnovna obaveza u ostvarivanju harmonizacije internih odnosa preduzeća.

Takođe, stvara i održava interno okruženje u kojem zaposleni mogu da ostvare integraciju sa ciljevima organizacije. Posebno brine o statusu zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima, projektujući sistem motivacije za visok nivo odnosa sa korisnicima.

Preduzeće uspostavlja odnose saradnje i komunikacije sa zaposlenima u cilju izbegavanja nepotrebnih konflikata i na taj način trošenja interne energije kolektiva. Zaposleni se osposobavaju da planiraju strateški, razmišljaju kritički i budu fleksibilni na promene.

Strateškim planom Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., koji se primenjuje od ove, a u potpunosti treba da bude sproveden u naredne tri godine, predviđene su mnogobrojne promene. Kao što se iz prethodnih pasusa može videti, promene koje su uspešno sprovedene u tekućoj godini, odnose se na organizacionu strukturu, čijim uvođenjem je razbijena prethodna vertikalna struktura, koja je razdvajala menadžere od zaposlenih. Više godina unazad, pomenuto preduzeće težilo je uvođenju savremene organizacione strukture, koja će postaviti temelje daljeg razvoja i širenja na nova tržišta, kao i održavanju konkurentne prednosti u regionu.

O tome kako Telekom upravlja promenama, koje metode i tehnike u uvođenju promena koristi, koliki je otpor promenama i kako ga redukovati, kao i to na koji način se sprovodi strategija savladavanja otpora promenama, više pažnje posvetićemo u narednom poglavlju.

5.3. Upravljanje promenama u “Telekomu Srbija” a.d.

U svetu u kome je sve tako užurbano, upravljanje promenama je izazov, misterija, nešto što je teško uraditi. Razlog zašto je važno upravljati promenama je što one utiču na ljude. Ako se njima ne upravlja na pravi način rezultat je često negativan, a efekat je u korespondirajućem gubitku produktivnosti i performansi. Kada se promenama pravilno upravlja, ljudi su uzbuđeni i sa entuzijazmom ih podržavaju i time doprinose organizaciji.⁹⁷

Zbog karaktera savremenog poslovnog okruženja sposobnost upravljanja promenama sve više dobija na značaju. Karakteristike novog poslovnog okruženja moguće je analizirati sa stanovišta najznačajnijih pokretača promena, implikacija njihovog uticaja i kritičnih faktora uspeha. Upravljanje promenama predstavlja sistematski i strukturirani pristup u stvaranju održive promene ponašanja zaposlenih unutar jedne organizacije. Za uspešno upravljanje promenama neophodno je poznavanje same prirode promene. Takođe, ovaj uslov je kritičan za planiranje procesa promena.⁹⁸

Aktivno upravljanje promenama od posebne je važnosti u vreme velikih ekonomskih kriza i recesija, što je upravo slučaj poslednjih meseci. U većini poslova, ograničavaju se troškovi radi uštede. Ovo se posebno odnosi na zarade zaposlenih. Da bi opstala, mnoga preduzeća pribegavaju otpuštanju zaposlenih, kao meri za umanjenje troškova i održavanje profita na odgovarajućem nivou. U periodima krize posebno jača konkurencija, koja koristi sva moguća sredstva ne bi li opstala na tržištu i eventualno ostvarila veći tržišni udeo. U ovakvim uslovima preduzeća ulažu izuzetne napore da održe svoje poslovanje na visokom nivou, sprovodeći mere i aktivnosti koje će omogućiti efikasno upravljanje promenama sa kojima se suočavaju.⁹⁹

Retka su ona preduzeća koja se mogu pohvaliti sposobnošću da promene predvide, hrabro ih prihvate, pa čak i iniciraju. Kao i mnoga druga velika preduzeća, i Telekom je prošao kroz težak period prevazilaženja problema uvođenja nove organizacije. Promene koje je trebalo sprovesti u tom cilju, dovele su do mnogobrojnih problema, pre svega zbog urođenog otpora koji zaposleni imaju prema bilo kakvoj izmeni ustaljenog procesa rada. Otpor promenama javio se kod zaposlenih uglavnom kao posledica straha od gubitka izvesnih koristi, pogodnosti, ili pozicije u organizaciji. Zapravo, to je bio prirodni strah od nepoznatog.

Razlozi za uvođenje promena u preduzeću Telekom Srbija su višestruki i uzrokovani, pre svega, potrebom da preduzeće, kao savremena organizacija, odgovori na visoke zahteve tržišta, kako domaćeg tako i inostranog, s obzirom na to da preduzeće posluje i na tržištima koja su u velikoj meri zahtevnija od domaćeg. Pored toga, posredni uticaj na potrebu uvođenja promena imala je globalizacija svetske privrede i brze promene u potrebama i zahtevima svetskog tržišta podržane razvojem novih tehnologija, demokratizacija, ekonomska liberalizacija, ekspanzija komunikacijskih tehnologija, a posebno nagli porast konkurencije.

Oštra konkurencija koja se pojavila na tržištu telekomunikacija Srbije, u vidu kompanija VIP i Telenor, navela je preduzeće Telekom Srbija da preduzme ozbiljne i korenite promene, kako u pogledu organizacione strukture, tako i na ostalim poljima: marketingu, menadžmentu ljudskih resursa, strateškom planiranju i ostalo. Moramo napomenuti da se uvođenju i upravljanju

⁹⁷ Dostupno na http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/11-20/gm_18/3260.html

⁹⁸ Dostupno na <http://www.strategijskimenadzment.com/upravljanje-promenama-change-management.html>

⁹⁹ Dostupno na http://www.ekonomskisavetnik.rs/index.php/ekonomija/biznis/priruchnik_zaprevazilazhenje_recesije

promenama pristupilo sa izuzetnom pažnjom i preciznim planom i da je zahvaljujući tome, Telekom Srbija zadržao lidersku poziciju na konvergiranom telekomunikacionom tržištu Srbije.

Dakle, promena u Telekomu Srbija nije bila sama sebi cilj, već sredstvo prilagođavanja novim uslovima internog i eksternog okruženja. Klasifikacije organizacionih promena su mnogobrojne, ali ako bi se sintetizovale, moglo bi se uočiti da su organizacione promene podrazumevale promene u strukturi, tehnologiji i ljudima. Kompletan proces uvođenja i upravljanja promenama poveren je ekspertskim timovima angažovanim iz inostranstva, top menadžmentu i Funkciji ljudskih resursa.

Kako je uvođenje promena težak i dugotrajan proces, koji pritom i dosta košta, preduzeće je preduzelo sledeće korake kako bi njima upravljalo na svrsishodan način:¹⁰⁰

1. Formulirana je strategija promena kroz stvaranje vizije i misije preduzeća
2. Predloženo je definisanje poslovnih ciljeva kroz analizu okruženja
3. Inicira se brzo donošenje odluka usled najavljene konkurencije
4. Sugerise se agresivniji marketing i prodaja
5. Vodi se računa o motivaciji zaposlenih
6. Uvode se nove tehnologije
7. Menja se organizaciona struktura
8. Uvode se stručni timovi

Jasno je, međutim, da samo delovanje menadžmenta, ma kako uspešan bio, nije dovoljno u velikom broju pretpostavljenih promena. Sposobnost menadžmenta neke organizacije ogleda se u mogućnosti prenosa pozitivne energije prema promenama na sve strukture zaposlenih i podrške koju tom prilikom dobijaju. Upravo u tom delu nastaje problem: otpor zaposlenih prema promenama. Ovakav problem javio se i u Telekomu Srbija.

Po pravilu, veliki broj ljudi se opire promenama. Ljudi, naviknuti na svoj svakodnevni i uobičajeni način života i rada, rutinu i uhodane aktivnosti i procedure, nisu spremni da se lako odreknu svojih navika, sigurnosti i komfora. Zadatak menadžera je da negativnu energiju nastalu iz otpora prema promenama, svojim znanjima, veštinama i upotrebom poznatih metoda za prevazilaženje otpora promenama, pretvori u snagu koja će voditi rešenju organizacionih problema.

Praktični razlozi zbog kojih zaposleni nisu skloni promenama mogu biti veoma različiti:

1. Zaposleni ne veruju u razloge koji su navedeni kao motiv za promene
2. Postoji stav da predložene promene ugrožavaju temeljna načela i vrednosti preduzeća
3. Odsustvo poverenja u nosioce promena
4. U prošlosti promene nisu uspešno sprovedene
5. Promene mogu da znače nove radne obaveze i učenje novih poslova

Imajući u vidu ove i slične razloge kao prepreku za promene, zadatak menadžmenta u Telekomu bio je da ih predvidi, elaborira i nađe adekvatne odgovore. U tom smislu, promenama je pristupano planski i osmišljeno i među brojnim metodama za prevazilaženje otpora promenama, uz mogućost njihovog daljeg kombinovanja i modernizovanja, akcenat je stavljen na sledeće:¹⁰¹

1. Izrada pisane izjave o budućem pravcu kretanja preduzeća, u kome se jasno vide novi ciljevi, vrednosti i politika razvoja
2. Podizanje opšte svesti kod zaposlenih da se predložena promena mora sprovesti u delo

¹⁰⁰ Strateške smernice za izradu Poslovnog plana i Budžeta za 2010. godinu

¹⁰¹ Dostupno na <http://www.slideshare.net/bsckragujevac/vladimir-denopoljac>

1. Obrazovanje i komunikacija (permanentno se obavlja razgovor sa zaposlenima, objašnjavaju se promene...).
2. Učestvovanje (podstiče se participacija zaposlenih i njihovo aktivno učešće u procesu izvođenja promena)
3. Olakšanje i podrška (zaposleni pružaju otpor zbog postojanja problema oko promene, prema čemu treba imati razumevanja i pružiti im podršku kako bi se umanjio otpor i olakšao proces promena).
4. Pregovaranje i sporazum

Iz navedenog se može zaključiti da je najvažnije da svi zaposleni u organizaciji veoma dobro razumeju promene, kao i da se zaposlenima jasno stavi do znanja da se te promene odnose na njihove lične interese, kao i na interese njihove organizacije.

Zanimljivo je da u Telekomu problem u prihvatanju novih rešenja nije bio suštinski, već je uzrokovan nedostatkom odgovarajućeg znanja i načina komunikacije. Poboljšanim sistemom interne komunikacije i sistemom obaveštavanja unutar kompanije, veliki deo problema je prevaziđen.

Možemo da kažemo da je Telekom savladao neke početne probleme koji su se javili uvođenjem nove organizacione šeme, međutim, s obzirom na to da proces promena mora da se nastavi, nesumljivo je da će se novi problemi u upravljanju promenama tek pojaviti pred menadžmentom kompanije. Ono što je svakako jasno je da će preduzeće u budućnosti morati da pronađe načine da spremno i staloženo dočeka novo vreme, prihvatajući promene i novonastale uslove kao izazov, boreći se za svoju poziciju i afirmaciju na tržištu sticanjem novih znanja, kvalitetom, inovativnošću, motivacijom zaposlenih i iskorišćavanjem svih unutrašnjih potencijala.

U tom smislu, Telekom Srbija od svojih zaposlenih očekuje inicijativu, fleksibilnost, spremnost za promene, kreativnost, samostalnost u rešavanju problema, kooperativnost i kontinuirano učenje. Upravo iz tog razloga, zaposleni se nalaze pred izazovom stalnog učenja, sticanja znanja i uvođenja promena i inovacija. Jasno je da je učenje povezano sa sticanjem znanja i uvođenjem promena. Da bi preduzeće uvelo promene i inovacije, zaposleni moraju stalno da uče, kako bi sticali nova znanja koja dovode do povećanja efikasnosti i konkurentnosti.

Naravno, učenje ne važi samo za pojedince, već i za celokupno preduzeće. Ovde dolazimo do pojma koji karakteriše sve kompanije koje konstantno teže proširenju svojih sposobnosti, koje u cilju ostvarenja superiornih performansi, nastoje da ostvare fundamentalne promene načina razmišljanja i percepcije svojih članova. Dolazimo do pojma koji karakteriše sistemsko razmišljanje, upravljanje sobom, stvaranje zajedničke vizije i timsko učenje. Taj pojam je u savremenoj literaturi poznat kao „organizacija koja uči“, a s obzirom na to da je Telekom preduzeće koje teži ostvarenju osnovnih principa ovog modela preduzeća, u narednom poglavlju ćemo nešto više reći o metodama koje se primenjuju u cilju da ovo preduzeće postane „učeća organizacija“.

Iz navedenog možemo da zaključimo da je nesumnjivo da će Telekom u narednom periodu biti suočen sa još promena, pre svega na ubrzanju procesa podizanja korporativne kulture i usvajanja nove filozofije rada orijentisane prema korisniku da bi se poboljšala efikasnost organizacione strukture, harmonizovali poslovni procesi i uvećala tržišna vrednost. Posebna pažnja biće posvećena pojačanim konkurentskim pritiscima i snažnim regulatornim zahtevima u segmentu fiksne telefonije.

Kako dosadašnji pokazatelji ukazuju na uspešno upravljanje promenama i implementiranje planirane strategije u borbi sa konkurencijom, možemo da kažemo da smo navedenim potvrdili postavljenu hipotezu.

5.4. „Telekom Srbija“ a.d. – „Organizacija koja uči“

Kako smo već u prethodnom poglavlju naglasili, intenzivne promene u okruženju, promene zakonske regulative, ubrzani razvoj tehnike i tehnologije, samo su neki od faktora koji imaju uticaja na poslovanje preduzeća, njegovu konkurentsku poziciju i poziciju na tržištu.

U tom smislu, postavlja se pitanje kako u tom slučaju predvideti promene, kako im se prilagoditi i ići u susret izazovima koje savremeni koncept privređivanja postavlja pred preduzeća.

Odgovor je: konstantno učenje, obrazovanje i usavršavanje, kako pojedinaca, tako i čitavog preduzeća.

Učenje je trajan proces i pretpostavka za postizanje kvaliteta i jačanje konkurentne sposobnosti preduzeća. Učenje mora da bude organizovano, ono treba da čini sastavni element svake dobre kadrovske politike. U tom smislu preduzeće mora kontinuirano da preduzima akcije kojima će podsticati i podržavati učenje. Obuka mora da bude organizovana na svakom radnom mestu, a programi obrazovanja treba da budu intenzivni i da omoguće stalno napredovanje zaposlenih.

„Znati kako“ i „proizvoditi znanja“¹⁰² treba da postane ključ za budućnost pojedinca, preduzeća i šire zajednice, osobina onih koji su sposobni da misle ne samo na današnji i sutrašnji dan, nego i na budućnost. To je tako iz razloga što se razvoj ne meri samo resursima kojima raspolaže jedno preduzeće ili, šire posmatrano jedna zemlja, nego pre svega kvalitetom ljudi koji ta sredstva otkrivaju, obrađuju, prerađuju i koriste.

Najbogatije i najrazvijenije zemlje sveta temelje svoju strategiju razvoja na industriji znanja i ulaganju u znanje, podizanju kvaliteta obrazovanja i kvaliteta radnih mesta. Kako su organizacije rada, tj. preduzeća, osnovni nosioci privrednog razvoja društva, jasno je da se opšte podizanje kvaliteta znanja očekuje upravo od njih. Takve organizacije, koje predstavljaju sistem čiji su članovi savladali svesne, zajedničke procese za kontinuirano učenje, zadržavanje i podsticanje individualnog i kolektivnog učenja, kako bi se unapredili rezultati organizacijskog sistema, sa svrhom kontinuiranog unapređenja i rezultata poslovanja, su upravo one koje jedine mogu da obezbede da budu veće i brže od promena u njihovoj okolini. Upravo ta sposobnost da uče brže od konkurenata, jedini je dugoročno održivi izvor konkurentne prednosti.

U ekonomiji i menadžmentu 21. veka dominiraju kompleksnost, nepredvidivost i veliki intenzitet promena. Zbog svega navedenog, koncept organizacije koja uči sve više dobija na značaju i vrlo je važni razumevanje šta je to organizacija koja uči, koje su njene osnovne karakteristike i u kakvom je odnosu sa najbitnijim postavkama upravljanja znanjem.

Organizacija koja uči je izuzetno pogodan koncept organizacije za savremeno, turbulentno okruženje, koga karakterišu dinamičnost (učestalost promena), kompleksnost (veliki broj faktora koji utiče na poslovanje preduzeća), kao i visok stepen neizvesnosti promena. Organizacija koja uči mora da bude spremna da u svakom trenutku stiže nova znanja i iskustva.¹⁰³

Ovaj koncept nije lako u potpunosti usvojiti, ali mu se ne može poreći važan uticaj na odnose brojnih organizacija sa svojim klijentima i zaposlenima, što te organizacije čini više konkurentnim i spremnim za nove izazove. U takvoj organizaciji, zaposleni na svim nivoima kolektivno donose dobit, uče, razvijaju se i sistematski dele nove mogućnosti. To je organizacija koja se neprestano unapređuje i postaje sve uspešnija, brža i inteligentnija.

¹⁰² Vemić, J. Facta universitatis – series: Economics and Organization 2007, vol.4, br.2, str.209-216

¹⁰³ Dostupno na <http://www.scribd.com/doc/16506282/Organizacija-Koja-Uci>

Pojam „organizacija koja uči“ datira iz 1990. godine i vezana je za objavljivanje knjige Petera Sengea "*The Fifth Discipline*". Tu se pojam „organizacija koja uči“ definiše kao organizacija gde ljudi kontinuirano povećavaju svoje mogućnosti da postignu rezultate koje žele, gde otvorena i široka razmišljanja predstavljaju prirodnu pojavu, gde su grupni ciljevi slobodno postavljeni i gde ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno. Peter Senge, navodi pet disciplina koje zajednički kreiraju holističko okruženje u kome svi napreduju:¹⁰⁴

- Sistematsko razmišljanje
- Lične veštine
- Psihički obrazac
- Zajednička vizija
- Timsko učenje

Preduzeća u našem okruženju još uvek se uglavnom temelje na zadacima (*task-based organisations*), dok dinamično konkurentsko okruženje zahteva prelazak u organizacije temeljene na vrednosti (*value-based organisations*).

Preduzeće Telekom Srbija, dugi niz godina odlikovalo se zapovednom i kontrolnom hijerarhijom u kojoj je relativno mali broj nižih menadžera imao pravo da donosi odluke i da utiče na razvoj politike organizacije, sa osnovnim ciljem da se obezbedi efikasnost.

Međutim, zbog ubrzanih promena koje utiču na svako savremeno preduzeće, pa i na Telekom, organizaciono učenje postalo je vitalan organizacioni proces. Kroz organizaciono učenje Telekom nastoji da pojača želju i sposobnost svojih zaposlenih da shvate preduzeće u kome su zaposleni i njegovo okruženje i da, donošenjem odgovarajućih odluka, doprinesu permanentnom poboljšanju njegove konkurentske pozicije.

Prelazak od tradicionalne ka učećoj organizaciji, nikada nije jednokratni proces, pa ni u slučaju Telekoma. Uvođenje je zahtevalo određeno vreme, veliku količinu novca i znatne kadrovske promene. Naime, poznato je da prelazak sa tradicionalne na organizaciju koja uči može biti neuspešan iz više razloga, a jedan od glavnih su svakako zaposleni, odnosno njihova spremnost da prihvate novi način rada. U Telekomu je do pre 5 godina bila visoka prosečna starost zaposlenih, a poznato je da što smo stariji, to smo manje voljni da se menjamo.

Međutim, programom stimulisanja dobrovoljnog odlaska iz preduzeća, koji se uspešno sprovodi poslednje četiri godine, a istovremenim zapošljavanjem mladih stručnjaka, starosna granica je znatno pomerena naniže, što je u velikoj meri uticalo na promenu svesti zaposlenih. Novozaposleni su svojim dolaskom doneli nove, kreativne ideje, kao i savremene pristupe rešavanju problema. Došli su mladi, talentovani ljudi, željni promena, novih znanja i usavršavanja. Takvi ljudi su naprosto osvežili preduzeće i takoreći „prodrмали“ ostale zaposlene, koji su vrlo brzo postali svesni da moraju da prihvate novi način rada, ukoliko žele da i dalje budu zaposleni u ovakvom preduzeću.

Telekom je postepeno počeo da se transformiše iz tradicionalne, vertikalne, tj. hijerarhijske organizacije u savršeniju, horizontalnu, odnosno mrežnu organizaciju. Ovaj prelazak bazirao se na postepenom ovlašćivanju zaposlenih od strane top menadžmenta i na kreiranju korporativne kulture koja je orijentisana ka ljudima. Sa top menadžera, na zaposlene se delegiraju odgovornosti za donošenje odluka u vezi sa tokom i akcijama procesa rada. Iako postaju odgovorni samo za tzv. rutinske poslove, a ne i za kreativne odluke, činom opunomoćenja zaposlenih, stvara se početna baza za formiranje organizacije koja uči.

¹⁰⁴ Dostupno na http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=UcecaOrganizacija

Da bi Telekom postao učeća organizacija, sprovode se aktivnosti uključivanja zaposlenih u proces formulisanja strategijskog pravca organizacije. Zaposleni zajedničkim naporima formulišu strategije i pronalaze tehnike za uspešnu konkurentnost preduzeća. Na taj način, strategija preduzeća postaje rezultat akumuliranih aktivnosti tima zaposlenih. Zaposleni učestvuju u rešavanju svih problema. Time se umanjuje značaj formalnih granica između organizacionih delova, a takođe i granice između vrha i dna preduzeća.

Kako smo već napomenuli, Telekom je uveo novu organizacionu strukturu, koja je dizajnirana da bude horizontalna i time omogući zaposlenima da lakše sagledaju preduzeće kao celinu, što omogućava da zajedno formulišu jedinstvenu viziju preduzeća, da iniciraju promene i da adekvatno oblikuju budućnost preduzeća.

U tom smislu, stimuliše se saradnja među zaposlenima, timski rad i bolja komunikacija. Velika odeljenja sa menadžerom na čelu, redizajnirana se u manje poslovne jedinice koje forsiraju inovativnost i fleksibilnost. Formirani se mali, visoko formalizovani divizionari, što doprinosi većoj brzini, fleksibilnosti, odgovornosti i kreativnosti zaposlenih.

Preduzeće Telekom nastoji da komunikacija u preduzeću bude što raznovrsnija, smatra se da je uvek bolje da informacija bude što više, posebno onih koje se tiču finansijskih rezultata, novih usluga, različitih predloga i ideja, produktivnosti i tome slično. Dakle, naglasak je na komunikaciji, posebno na podeli informacija. Komuniciranje je višeslojno - od *face to face*, do e-mail komunikacije, kao i dnevnih, nedeljnih ili mesečnih sastanaka.

Ovakve informacije zaposlenima su takođe dostupne na informativnim sajtovima kompanije, zatim, raznim vrstama obaveštenja, odluka, pravilnika, procedura, internih časopisa i sl.

Posebno je razvijena informatička podrška, koja se neprestano unapređuje i inovira, instaliraju se nove softverske aplikacije, koje olakšavaju rad i unapređuju poslovanje.

Treba napomenuti da Telekom, pored nabrojanog, karakteriše i specifična organizaciona kultura, koja podstiče zajedništvo, jednakost, kontinuirano poboljšanje, otvorenost i entuzijazam. Kultura kreira i podstiče osećaj zajedništva i međusobne brige među zaposlenima. Razvija se mreža međuljudskih odnosa kojima se podstiče razvoj i napredovanje zaposlenih do njihovog maksimuma.

Već smo napomenuli da je uslov da neka organizacija počne da uči, pre svega, da i njeni zaposleni počnu da uče, jer preduzeće uči isključivo posredstvom svojih zaposlenih. A da bi preduzeće moglo da iskoristi znanje zaposlenih, potrebno je da zaposleni uče timski.

Timovi su sastavni deo svih preduzeća, a posebno preduzeća koja se razvijaju u pravcu da postanu organizacije koje uče. U Telekomu postoji nastojanje da se sve najvažnije odluke donose u grupama. Timovi se formiraju kao osnovne učeće jedinice. Timskim učenjem sposobnost učenja grupe postaje veća od sposobnosti učenja bilo kog pojedinca u grupi. Timsko učenje je proces usklađivanja, razvoja sposobnosti tima da funkcioniše kao celina, da misli i deluje na nov, sinergijski način, i da time kreira rezultate koje njegovi članovi istinski žele.

U tom smislu, Telekom posebnu pažnju posvećuje ličnom usavršavanju zaposlenih. Lično i profesionalno usavršavanje pojedinca ključno je za uspeh preduzeća. Učenjem se povećava emotivna zrelost i razumevanje etičkih i moralnih dimenzija preduzeća. Osobe koje se lično usavršavaju doživljavaju i druge promene u razmišljanju. Uče da se koriste razumom i intuicijom. Upravo takvi zaposleni su potrebni Telekomu, zaposleni koji su fokusirani na grupno učenje, spremni na dijalog i produktivnu diskusiju.

U cilju stručnog usavršavanja, zaposlenima u Telekomu na raspolaganju su mnogobrojni vidovi obrazovanja sa posebnim akcentom da kontinuirano učenje. U tom smislu posebna pažnja se posvećuje kursovima koji unapređuju poslovne veštine, što je od izuzetne važnosti za zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima naših usluga. Dalje, zaposleni se upućuju na stručna predavanja, konferencije, seminare, kongrese i ostala stručna dešavanja, kako u zemlji, tako i u inostranstvu. Ove događaje posećuju vrsni eksperti, stručnjaci i mladi talenti raznih struka. Takođe, značajna budžetska sredstva se izdvajaju za profesionalne studije i to, pre svega, sve aktuelniji master programi, specijalističke studije, međunarodno priznate MBA studije i u izvesnoj meri doktorske studije. Pored toga, aktuelni su i programi iz oblasti informacionih tehnologija, stranih jezika, kursevi za upravljanje projektima, kao i mnogi drugi oblici obrazovanja sa ciljem sticanja licence.

Iz navedenog se jasno može uočiti da Telekom svesno ulaže u svoje zaposlene, pri čemu je očigledno da je takva odluka deo dugoročne strategije. Takva odluka podržana je podacima dobijenim iz mnogobrojnih istraživanja koja su pokazala da najveće svetske kompanije, među kojima npr. i *MOTOROLA*, govore da kompanija dobija 30 na svaki 1 dolar (\$) investiran u trening zaposlenih. Sa druge strane, Univerziteti Harvard i *Warden Business School* pokazuju da je najsigurniji put da kompanija ostvari profit i produktivnost taj da tretira zaposlene kao vrednost koja treba da se razvija¹⁰⁵.

Ovde treba naglasiti da se posebna pažnja posvećuje stalnom razvoju i usavršavanju menadžera, s obzirom na njihov značaj u upravljanju procesima u preduzeću i to upućivanjem istih na menadžerske obuke, seminare, savetovanja i ostale vidove stručnog usavršavanja.

Uzimajući u obzir navedeno, možemo da kažemo Telekom Srbija teži tome da postane „organizacija koja uči“, a njegovi zaposleni „radnici znanja“ i u tom cilju primenjuje najsavremenije metode za stalno obrazovanje, usavršavanje i razvoj zaposlenih, čime potvrđujemo postavljenu hipotezu.

Naravno, s obzirom na veličinu i razduženost Telekoma, još uvek postoje delovi preduzeća, posebno u mestima u unutrašnjosti koji pružaju otpor primeni koncepta „organizacija koja uči“ i to iz više razloga:

- pre svega, pojedine zadržane hijerarhijske strukture pružaju otpor, i kao takve, u narednoj izmeni organizacione strukture (već najavljeno da će se dogoditi u narednih nekoliko meseci) biće izmenjene i prilagođene konceptu „organizacija koja uči“
- zaposleni na određenim nivoima preduzeća, nisu uvek raspoloženi da uče, odnosno ne uviđaju vezu između individualnog učenja i povećanja produktivnosti i konkurentne prednosti preduzeća
- neadekvatan sistem komunikacija i informisanja

Iz navedenog se može zaključiti da se Telekom nalazi na početku puta ka „organizaciji koja uči“. Jasno je da to predstavlja dugotrajan i sveobuhvatan proces inkorporiranja specifičnih sistema i procesa. Takođe, jasno je da je koncept „organizacija koja uči“ jedini odgovor na promene koje su sve brže i zahtevaju konstantno poboljšanje i prilagođavanje. U tom smislu, Telekom ima težak zadatak da od svojih zaposlenih stvori „probudene“ ljude, spremne da razvijaju svoje potencijale, deleći viziju vrednog cilja sa svojim kolegama u timu. Ovde je još važno naglasiti da, bez obzira na težinu i neizvesnost uspeha da postane „organizacija koja uči“, Telekom nema drugog izbora osim da nastavi da se kreće u smeru da dostigne ovaj koncept, jer je to siguran put da postane efikasnije preduzeće, koje će usvajanjem novih ideja povećati produktivnost, postati konkurentniji, a time sigurno obezbediti opstanak na sve turbulentnijem tržištu.

¹⁰⁵ Dostupno na www.SerbianIndustry.com

Dakle, nesporno je da je Telekom preduzeće okrenuto budućnosti, preduzeće koje želi da se razvija i napreduje. Za takav pristup neophodni su zaposleni koji mogu da isprate brzinu i učestalost promena, oni koji poseduju specijalne veštine i kompetencije i koji kao takvi mogu da daju impuls poslovanju. Dakle, Telekomu su potrebni izuzetni zaposleni, ili drugačije rečeno, talenti. Na koji način ovo preduzeće otkriva talenata, kako ih razvija i što je najvažnije, koje metode primenjuje da ih zadrži, pokušaćemo da objasnimo u narednom poglavlju.

5.5. Upravljanje talentima

Kako smo jednom od postavljenih hipoteza pretpostavili, Telekom Srbija je preduzeće koje u cilju daljeg razvoja, profitabilnosti i konkurentnosti primenjuje najsavremenije metode privlačenja, negovanja i zadržavanja najboljih zaposlenih. U tom cilju, pre svega, nastoji da sa uspehom upravlja talentima, koristeći pritom različite modele za motivisanje i nagrađivanje. U tom smislu, u narednom delu, biće više reči o ovoj oblasti uopšte, a posebno o tome na koji način Telekom sprovodi u delo ovaj vid upravljanja zaposlenima koji poseduju vrhunske kvalitete i koji kao takvi predstavljaju osnov daljeg razvoja i konkurentne prednosti na tržištu.

Stručnjaci za ovu oblast dokazali su da su otkrivanje, razvoj i zadržavanje talenata presudni elementi za uspeh u poslovanju u svim delatnostima. Preduzeća koja gledaju napred, shvataju upravljanje talentima kao osnovnu kompetenciju, dok poslovni faktori poput sve starije radne snage i globalizacije samo naglašavaju njegov značaj. Takva preduzeća znaju da je otkrivanje, razvoj i zadržavanje talenata, ključ za uspeh.

U današnjem izuzetno konkurentnom poslovnom okruženju jedino po čemu se preduzeća razlikuju jeste kvalitet i talenat zaposlenih. Sposobnost da se prepoznaju, regrutuju, zadrže i "odneguju" talentovani kadrovi, za dobrobit kako pojedinaca tako i cele organizacije, osnovni je preduslov za budući uspeh preduzeća. Stoga je od ključnog značaja da rukovodioci koji su odgovorni za upravljanje i negovanje talenata sagledaju sve aspekte svog posla i budu adekvatno obučeni kako bi mogli uspešno da obavljaju svoje dužnosti.¹⁰⁶

U slučaju Telekoma, može se reći da privlačenje talenata ne predstavlja veliki problem. Ukoliko je istina ono što se naglašava na svakom seminaru, forumu ili skupu koji obrađuje temu ljudskih resursa, a to je da su kompanije uspešnije ukoliko bolje upravljaju ljudima, pa, u tom smislu, najbolje kompanije imaju i najbolje ljude, može se reći da je Telekom kompanija koja teži upravo tome - *da ima najbolje ljude*.

Da bi neka kompanija privukla talente, potrebno je da pre svega ima imidž. Telekom je dobro organizovano i uređeno preduzeće koje je već dugi niz godina u samom vrhu po uspešnosti u poslovanju. Puno ulaže u razvoj i unapređenje svojih zaposlenih, ima izuzetno dobro organizovane programe usavršavanja, podstiče svakog zaposlenog da u okviru svojih mogućnosti dostigne maksimum. Iz ovih, a i velikog broja drugih razloga, Telekom je veoma privlačno preduzeće, posebno mladim, talentovanim stručnjacima, koji znaju da će zapošljavanjem u Telekomu dobiti mnogo više za sebe, nego u bilo kojoj drugoj kompaniji u zemlji, pa i šire.

U prilog tome je i podatak da je polovinom prethodne godine, prema programu „Prva Šansa“ Vlade Republike Srbije, Telekom primio u radni odnos na određeno vreme 60 pripravnika, uglavnom visokoobrazovanih mladih ljudi, kojima je ovo prvi posao. Većina njih je na pitanje zašto su se prijavili na konkurs baš za Telekom, odgovorilo da je jako bitno da jednog dana u njihovom rezimeu stoji podatak da su bili zaposleni u jednoj tako renomiranoj firmi.

¹⁰⁶ Dostupno na http://www.trainingacademy.rs/rs/trainings/upravljanje_talentima.aspx

Otkrivanju talenata, u Telekomu se pristupa sa posebnom pažnjom, već u procesu regrutovanja i selekcije. Naime, metode i tehnike koje se u ovim procesima koriste, spadaju u najsavremenije, iste one koje primenjuju najveće i najmodernije svetske kompanije. Podaci koji se tom prilikom dobijaju o zainteresovanim kandidatima, ulaze u jedinstvenu bazu podataka koja u nekom narednom periodu može da bude od velike pomoći ukoliko preduzeću budu potrebni zaposleni određenih karakteristika.

Pored eksternih kandidata, izuzetna pažnja se poklanja i internim kandidatima, prati se njihov razvoj, usavršavanje, sklonosti, vrednosti, sposobnosti. U svakog zaposlenog koji pokaže izuzetan kvalitet u radu, interesovanje i sposobnost brzog učenja i savladavanja postavljenih zadataka u kratkim rokovima, ulažu se dodatni naponi i sredstva da se takav zaposleni dalje usavršava i napreduje. Posebna pažnja se poklanja mladim ljudima podsticanjem njihovog daljeg školovanja i drugim načinima menadžerskog i poslovnog učenja, čime se oni osposobljavaju za preuzimanje najodgovornijih poslova u preduzeću.

Kao što je poznato, vek trajanja kompanije kraći je od životnog veka čoveka. Tek mali broj kompanija uspeva da svoju tradiciju razvija kroz generacije. Bez izuzetaka, to su kompanije koje svoju snagu temelje na ljudskom faktoru, koje veliku pažnju posvećuju negovanju odnosa unutar kompanije i imaju visok stepen lojalnosti zaposlenih.

Ljudi se osećaju dobro kad rade za uglednu kompaniju i neće je lako napustiti ukoliko misle da su deo organizacije u kojoj rade. Međutim, ništa se ne dešava samo po sebi. Na tome treba ozbiljno i kontinuirano raditi. Na našem tržištu možemo da vidimo da postoji visok procenat fluktuacije kadrova i to čak i u velikim poznatim kompanijama. Naravno, ni Telekom nije toga pošteđen, iako ima veliki ugled na tržištu i koristi najsavremenije i najraznovrsnije vidove motivacije.

Zadržavanje ljudi je važno: težnja je da se izbegne gubitak sredstava uložених u obrazovanje, specifičnog stručnog znanja, kao i osećaj nesigurnosti zaposlenih koji ostaju nakon odlaska ključnog čoveka. Tu su još mogući visoki troškovi traganja za novim kandidatom za upražnjeno radno mesto i popriličan gubitak vremena.¹⁰⁷

Dakle, ključno pitanje je kako zadržati talentovane i vredne zaposlene.

U tom smislu, Telekom već više godina nastoji da prepozna prave motive koji predstavljaju pokretačku snagu zaposlenih. Preduzeće je svesno da sadašnja ekonomska situacija, između ostalog, ugrožava i strategije za razvoj i zadržavanje talenata u kompaniji. Da se ne bi dogodilo da se nepovratno izgube vredni ljudi, ugrozi moral ili reputacija koju kompanija ima među potencijalnim kandidatima, kao i da se umanje neophodni programi treninga i obuke zaposlenih, preduzeće nastoji da napore za smanjivanje troškova pretvori u priliku za reorganizaciju i resistematizaciju radnih mesta, tako da poslovi koje nude postanu veći i zanimljiviji izazov za one koji ih obavljaju. Akcenat je na faktorima koji najviše doprinose zadovoljstvu zaposlenih na poslovima koje obavljaju, a to su povećanje nivoa odgovornosti, stepena samostalnosti i raspona kontrole. Uz redizajniranje uloga, kompanije koje smanjuju troškove moraju da zaštite programe treninga i razvoja. Oni nisu samo okosnica održanja radnog morala i dugoročnog povećanja produktivnosti, već i kvalifikuju ljude za obavljanje novih poslova sa većim ovlašćenjima.

Telekom, u tom smislu, pre svega koristi proces upravljanja radnim učinkom kojim raspolaže, kako bi identifikovalo najbolje radnike. Ocenjivanjem rada i radnog potencijala na bazi sistema davanja unapređenja isključivo po zaslugama, preduzeće je na pravom putu donošenja dobrih odluka u vezi sa personalom. Pri donošenju ovih odluka nastoji da ispoštuje strateške odrednice poslovanja. U tom smislu procenjuje koji su tipovi talenata najvredniji u postojećoj poslovnoj situaciji, a koji će to biti za tri godine. Takođe, procenjuje i koje tipove talenata je najteže zameniti ili stvoriti, pa u tom

¹⁰⁷ Dostupno na <http://www.mondo.rs/v2/tekst.php?vest=113507>

smislu sprovodi motivacione programe i primenjuje ih upravo na talentima koje bi trebalo zadržati u kompaniji.

Kako smo već naglasili, Telekom nema veliki problem da privuče mlade, perspektivne stručnjake. Međutim, kao i većina drugih preduzeća, postoje izvesni problemi u zadržavanju najboljih, pa u tom smislu, poslednjih godina, preduzeće nastoji da primeni najsavremenije motivacijske tehnike u upravljanju ljudskim resursima.

Kao što je poznato, ne postoji univerzalno rešenje za izgradnju motivacijskog sistema preduzeća, već on u velikoj meri zavisi od politike pojedinačne organizacije i specifičnih rešenja.

Kako bi koncipirao kvalitetan sistem motivacije, Telekom nastoji da pre svega razume potrebe svojih zaposlenih. To je preduslov uspešnog uticaja na njihove stavove i ponašanje. Naime, uz poznavanje svega što treba da zna o vlastitim područjima delovanja, preduzeće nastoji da shvati psihološku strukturu individue, individualne psihološke potrebe i probleme, ali ne u svrhu psihološke manipulacije, već osiguranja kvalitetne performanse.

Kompleksnost sistema motivacije zahteva da mu se pokloni značajna pažnja. Pretpostavke neophodne za kvalitetno sprovođenje sistema motivacije jesu: egzaktno merenje performanse, nepristrasno ocenjivanje, omogućavanje napredovanja u poslu i daljeg školovanja, a takođe da svi nivoi menadžmenta poseduju vrednosti kao što su psihološka znanja i organizacione sposobnosti.

Kakav sistem motivacije sprovodi Telekom, kao i koje metode za motivisanje primenjuje u cilju privlačenja, negovanja i zadržavanja zaposlenih, opširnije ćemo objasniti u narednom poglavlju.

5.6. Motivacija

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mesta i uloge čoveka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija za rad, kao i motivacija uopšte, vrlo je kompleksan problem i zauzima značajno mesto u konceptu menadžmenta ljudskih resursa, pa joj iz tog razloga treba posvetiti posebnu pažnju. Brojne teorije pokušavaju da odgovore na pitanja: Šta je motivacija i kako se odvija proces motivacije? I još važnije pitanje koje se postavlja pred sve savremene kompanije, bilo da su velike ili male i bilo da posluju na razvijenim tržištima ili ne, a to je: Kako motivisati zaposlene da bi uspešno ostvarili postavljene ciljeve i veću radnu uspešnost?

Ove teorije se prepliću i zajedno čine mozaik u rešavanju problema motivacije, one se dopunjuju i sve zajedno naglašavaju različite aspekte i dimenzije motivacije i procesa motivisanja i omogućavaju njegovo bolje razumevanje.

Poznato je da na motivaciju utiču individualne potrebe, ali i čitav niz psihičkih procesa i faktora vezanih za pojedinca. Svrha poznavanja teorije motivacije je u tome što se bez poznavanja iste ne može menjati praksa i uticati na ljude i njihovo ponašanje, posebno je važno za menadžere, čija suština posla jeste na uticaj na ljude i njihovo ponašanje.

Potrebno je osmisliti načine, preduzeti mere da se zadovolje relevantni motivi zaposlenih i uspeh organizacije neće izostati.

Međutim, najveća greška koju menadžeri prave je ta što zaposlene ne motivišu, ili ih nepravilno, odnosno nedovoljno motivišu, mada je to jedna od njihovih osnovnih obaveza, naime, njihov zadatak je da stvare ljudsku složenost i posebnost, motivacijske tehnike, pa da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima preduzeće posluje izaberu i primenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.

Pored toga, potrebno je da shvate da zaposleni ne traže isključivo novac, već i priznanje, stvaralačku slobodu, uvažavanje. Najsposobniji, ali nemotivisani menadžeri postaju neuspešni. Dakle, samo motivisan čovek može motivisati druge i biti uspešan.

Polazeći od činjenice da uspeh preduzeća zavisi od sposobnosti i motivisanosti njenih zaposlenih, a uspeh i motivisanost zavisi od sposobnosti menadžera koji ih vode, možemo da zaključimo da ponašanje menadžera u velikoj meri utiče na ponašanje zaposlenih. Motivacija zaposlenih verovatno je jedan od najvećih izazova za menadžere preduzeća u savremenom poslovanju. Bez strpljenja, istrajnosti i ljudskosti, problemi se mogu umnožiti, moral, produktivnost i prifitabilnost mogu se lako uništiti. Motivacija je jedna od mera za direktno povećanje produktivnosti.

Naravno, iako je povećanje produktivnosti vrlo značajno, nikako ne treba insistirati na tome po svaku cenu, već treba uvažavati čovekovu ličnost, njegove fizičke i psihičke sposobnosti, sklonosti i želje.

Kako je više puta naglašeno, ljudski resursi su jedini neiscrpan resurs u preduzeću, pa imajući u vidu to, kao i potrebu da se kroz motivisanje zaposlenih dođe do uspeha, do efikasnosti i efektivnosti, doći ćemo do postavljenog cilja preduzeća. Ljudi posmatraju postavljene ciljeve kao izazov i motivisani su da ih ostvare, posebno ako ih sami kreiraju i određuju.

Strategije motivisanja mogu da se podele u dve velike grupe:¹⁰⁸

- materijalne
- nematerijalne

Novac je najstariji i najočigledniji, a istovremeno i najuniverzalniji način motivisanja za rad. Njime se, kao materijalnom motivacijom, često meri položaj pojedinca u društvu, ali se takođe ispunjavaju i mnoge druge lične potrebe, međutim, postoje i takve potrebe na koje novac nema dominantan uticaj.

Praksa pokazuje da današnja radna etika motiviše ljude da se opredeljuju za zanimljive i izazovne poslove, a ne samo za novac. Novac nije jedini i nije najbolji motivator. Šta više, u fokusu savremenog menadžementa ljudskih resursa upravo su nematerijalni oblici motivacije.

Dakle, iako materijalne kompenzacije čine temelj motivacijskog sistema, potrebno je razraditi i sistem nematerijalnih podsticaja za rad koji zadovoljavaju različite potrebe ljudi u preduzeću. Za većinu ljudi sve važnije su tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.

U savremenim preduzećima razvijene su brojne nematerijalne strategije poput: dizajniranja posla, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, priznanja i povratnih informacija, organizacijske kulture, usavršavanja i razvoja karijere i dr., koje zajedno sa materijalnim strategijama čine celovit motivacijski sistem.

Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motivisanja, budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utiču na radnu motivaciju, pa i na ukupan život pojedinca. U Telekomu se poseban akcenat stavlja na obogaćivanje posla, čime se nastoji da se posao učini zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Ovakav način najbolje aktivira motivacijske potencijale pri čemu se posao širi vertikalno uključujući više različitih zadataka i veština, odgovornosti i autonomije delovanja.

¹⁰⁸ dostupno na: <http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=1452-06800802217S&redirect=ft>

Od pobrojanih nematerijalnih motivacionih instrumenata u Telekomu se najčešće primenjuju priznanja, specijalni događaji, profesionalni treninzi, mogućnost ličnog razvoja i privilegije.

Priznanja su najčešće u vidu javnih ili pisanih pohvala, zahvalnica, plaketa i slično. Ovaj motivacioni instrument se često potcenjuje i zaboravlja, a vrlo je efikasan, kako kratkoročno tako i dugoročno. Naravno, kao i sve ostale nefinansijske motivacije i ovaj tip podrazumeva primarno zadovoljenu egzistencijalnu stranu, te ne može da bude zamena za odsustvo prihoda ili njihovu nedovoljnost. U tom smislu, Telekom već decenijama zaposlenima dodeljuje zahvalnice za višegodišnji rad i doprinos u preduzeću (10, 20, 30 godina), a takođe jednom godišnje bira se najbolji zaposleni na nivou organizacionih celina i celog preduzeća, koji se javno pohvaljuje. Naravno, svaka od ovih pohvala praćena je novčanom nagradom.

Kao efikasni motivacioni instrumenti pojavljuju se zajednički izlasci, putovanja i izleti, skupovi i aktivnosti rekreacionog karaktera. To su aktivnosti koje uključuju zaposlene sa svih nivoa, a imaju izuzetno značenje u vidu stimulacija opuštanja koja homogenizuju i motivišu. Ipak, ovakav vid motivisanja mora biti doziran i baziran na menadžerskoj empatiji i konkretnim osobinama, afinitetima, interesovanjima i sposobnostima konkretnih grupa zaposlenih. Ovde se može dodati da se u Telekomu nekoliko puta godišnje organizuju zajednički, razne vrste druženja, radničke sportske igre, kao i ostali vidovi proslava i okupljanja, što u velikoj meri utiče na povećanje zadovoljstva zaposlenih i uvećanje osećaja zajedništva i pripadnosti preduzeću.

Međutim, jedan od najjačih motivacionih faktora u Telekomu, nesumnjivo je prilika za lični razvoj. Ovaj faktor se u savremenom menadžmentu ljudskih resursa generalno smatra jednim od najefikasnijih instrumenata u smislu motivisanja zaposlenih. Profesionalni treninzi su jedan od najjačih motivacionih instrumenata, jer unapređuju znanja konkretne osobe i povećavaju njene radne sposobnosti, što značajno utiče na efikasnost cele organizacije, tima ili grupe. Danas je zajedničko za sve vodeće svetske firme da se njihov razvoj bazira upravo na profesionalnom razvoju i kontinuiranoj edukaciji zaposlenih. Ovom motivacionom faktorom u Telekomu se posvećuje izuzetno velika pažnja.

U principu ovaj motivacioni faktor se zasniva na multidimenzionalnom razvoju ličnosti pojedinca kroz njegovo individualno usavršavanje i napredovanje. Kompanije koje na ovaj način ulažu u svoje zaposlene imaju komparativnu prednost u odnosu na konkurenciju, a ona se ogleda u kvalitetu ljudskih resursa, odnosno u lojalnim profesionalcima i kvalitetnim ličnostima koje čine osnovu kolektiva. U Telekomu ovo se realizuje kroz pomoć i podršku ličnom razvoju zaposlenih u smislu učenja stranih jezika, pohađanja seminara ličnog razvoja (kompjuteri, autogeni treninzi, stres menadžment i sl.). Ovakav vid motivisanja ima maksimalnu motivacionu vrednost koja se bazira na povećanju opšte kompetentnosti, samopoštovanja i samopouzdanja zaposlenih, a što se neminovno odražava i na povećanje njegove poslovne kompetentnosti, rezultata i lojalnosti.

Privilegije su takođe motivaciono značajni instrumenti, i u Telekomu se koriste na bazi unapred datih kriterijuma, ciljnih vrednosti, projektovanih dostignuća i slično. Privilegije koje zaposleni u Telekomu ostvaruju su: službeni mobilni telefoni, kompjuteri dati na korišćenje, korišćenje službenih vozila za privatne potrebe, dodatno penzijsko osiguranje, povlašćene cene telekomunikacionih usluga ili odmor i rekreacija u objektima koje preduzeće poseduje u ove svrhe i još mnoge druge.

Motivisanje zaposlenih, kao mera za povećanje produktivnosti izuzetno je važna za menadžere. Iz tog razloga, ovom problemu u poslednje vreme posvećuje se veća pažnja kako bi se ostvarili pozitivni i poželjni rezultati poslovanja. Ovo nije nimalo lak zadatak, jer svaki čovek nosi različite osobine, različito reaguje, ima drugačije veštine, znanja i ciljeve.

Motivacija zaposlenih generalno je jedan od velikih problema privrede u Srbiji. Više od osamnaest godina po izlasku iz samoupravljanja, taj ekonomsko-društveni model i dalje utiče na razmišljanje radnika.

Jedan naš uvaženi profesor ekonomije kaže: „Mislim da ni većina poslodavaca nije svesna svih načina kako da motiviše svoje zaposlene da bolje rade, oni zamišljaju da je radnik mašina koja radi po principu „ubaciš dinar-izađe dva“.¹⁰⁹

Na žalost, konstatacija profesora je u velikoj meri tačna. Činjenica je da se veliki procenat menadžmenta u Srbiji uopšte ne bavi ovom tematikom, ili se njome bave s ubeđenjem da su veće plate ili bonusi odličan način za motivaciju zaposlenih.

Situacija u Telekomu je bila slična, ako ne i identična sa situacijom u ostalim preduzećima u Srbiji, godinama unazad. Novi menadžment, uspostavljanjem postojeće organizacione strukture u preduzeću, radi na izgradnji kvalitetnog motivacijskog sistema u cilju povećanja svoje konkurentske sposobnosti i vrednosti.

Njihov osnovni zadatak je da shvate ljudsku složenost, motivacijske teorije i da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima preduzeće posluje, izaberu i primenjuju odgovarajuće materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike. Na ovaj način, zaposleni se podstiču na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažovanost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.

Pošto je praksa pokazala da je ključ uspeha preduzeća upravljanje ponašanjem zaposlenih, najčešće postavljano pitanje vezano za teorije menadžmenta je kako motivisati zaposlene? Zaposleni predstavljaju kritičnu vezu između menadžmenta preduzeća i proizvoda i usluga kao i potrošača, pa menadžeri imaju, ne tako lak zadatak da shvate da svaki čovek u njihovom preduzeću ima svoje potrebe i da one nisu zajedničke za sve. U kom obimu zaposleni razumeju i podržavaju preduzeće i njegove ciljeve, poseduju veštine i sposobnost potrebnu za uspeh na poslu, zavisiće uspeh tog preduzeća.

Cilj svakog preduzeća je da razvije motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da pojedinci pokažu rezultate u skladu sa očekivanjima menadžera, a to mogu postići zadovoljenjem njihovih potreba. Kako to sprovesti u preduzeću koje zapošljava veliki broj ljudi, kao što je Telekom Srbija, odnosno kako u jednoj tako složenoj organizaciji sprovesti ispitivanje zaposlenih i doći do podataka o tome da li su zadovoljni svojim poslom, radnim okruženjem, statusom, napredovanjem i slično? Kako sprovesti istraživanje i uraditi analizu dobijenih rezultata i koje mere primeniti da bi se poboljšalo zadovoljstvo zaposlenih poslom, odnosno kako ih motivisati?

Kako smo već naveli, sistem motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvatiti i one nematerijalnog karaktera, jer mu je cilj zadovoljenje različitih ljudskih potreba. Što više potreba zadovoljava, to je instrumentalniji za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke prirode (potrebe rasta i razvoja pojedinca, priznavanje sposobnosti, statusa, saradnje i socijalnih kontakata, sigurnosti, itd.), potrebno je sistem materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos.

Znanje i kreativnost umesto učinka i produktivnosti u klasičnom smislu postaju osnova efikasnosti i uspešnosti savremene organizacije, pa je logično je da se pronalaze nove osnove motivisanja. Motivacijska osnova proširena je grupnim sistemima nagrađivanja koji osim materijalnih

¹⁰⁹ Dostupno na [http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/Ekonomija/172801/Siguran+posao+-+\(ne\)sigurna+plata.html#nbv](http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/Ekonomija/172801/Siguran+posao+-+(ne)sigurna+plata.html#nbv)

kompenzacija uključuju sve više i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanju poslova, saradnji, fleksibilno radno vreme, itd.¹¹⁰

Koliko uspeha Telekom ima u sprovođenju politike nagrađivanja zaposlenih, kako je ova politika koncipirana, kao i to kakve su njene implikacije na zadovoljstvo zaposlenih, objasnićemo u narednom poglavlju.

5.7. Politika nagrađivanja zaposlenih i angažovanih van radnog odnosa

5.7.1 Nagrađivanje zaposlenih

Prethodno poglavlje nameće činjenicu da su motivacija i nagrađivanje dva međusobno uslovljena procesa. Savremena preduzeća ovom pitanju posvećuju veliku pažnju. Svesne da postoji direktna veza između zadovoljstva i motivacije zaposlenih, s jedne strane i njihovog ponašanja na poslu i ostvarenih rezultata, s druge strane, mnoge organizacije su pitanju nagrađivanja zaposlenih prišle s velikom ozbiljnošću, tako što su ustanovile posebne, formalne programe za nagrađivanje zaposlenih.

Nagrade i priznanja su najbolji način da se podrži i ukaže na dobro i efikasno ponašanje zaposlenih, da im se omogući da budu zadovoljni sobom i ponosni na rezultate koje ostvaruju, kao i da budu motivisani da se i ubuduće ponašaju na takav način. Progresivna organizacije su spoznale da u krajnjem efektu, iza motivacije zaposlenih i dobre atmosfere na poslu, koji za posledicu imaju kvalitetan i produktivan rad – stoji **profit**.

„Nagrađivanje predstavlja jedan od glavnih načina za privlačenje zaposlenih i njihovo motivisanje na ostvarivanje boljih rezultata“.¹¹¹ Da bi strategija nagrađivanja postigla svoj pun efekat, potrebno je da bude integrisana s poslovnom strategijom i formulisana na način da omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih potencijala.

„Strategija i struktura programa kompenzacija imaju značajan uticaj na poslovanje organizacije i njenu sposobnost za kreiranje i održavanje konkurentske prednosti“.¹¹²

Za preduzeće „Telekom Srbija“ a.d. može se reći da ima pozitivno iskustvo u negovanju kulture učinka, sistemom nagrađivanja prema rezultatima rada, s obzirom na to da ga primenjuje već nekoliko godina unazad.

Kvalitetan i motivišući sistem nagrađivanja, jedan je od osnovnih preduslova visokog učinka u Telekomu. Koncipiran je tako da prati dinamične trendove razvoja kompanije. Iz tog razloga, redovno i detaljno se prati primena ovog sistema, uz analizu spoljnih i unutrašnjih trendova i kroz stalnu i otvorenu komunikaciju sa menadžerima, zaposlenima i sindikatima. Rezultat toga su nove ideje i predlozi koji se na odgovarajući način sprovedu i ugrađuju u postojeći sistem.

Kako je višegodišnja praksa u ovom preduzeću pokazala, ocenjivanje učinka je pomoglo menadžmentu da bolje proceni doprinos zaposlenih u ostvarivanju ciljeva kompanije. Ono je postalo sredstvo pomoću kog menadžment utvrđuje visinu učinka zaposlenog, nagrađuje taj učinak i time usmerava i podstiče njegovo poboljšanje. Rad sa individualnim planovima zaposlenih, definisanje i dogovaranje individualnih ciljeva, praćenje njihovog ostvarenja, upućuje na kontinuirani dijalog između menadžmenta i zaposlenih. Takav način rada doprineo je boljoj

¹¹⁰ Dostupno na <http://www.obuka.fon.bg.ac.yu/download/VEZBE4.ppt#274,2>, Šta je posao?

¹¹¹ Ivancevich, M.J (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, str.253

¹¹² Bernardin, H.J (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, str.295

upućenosti svakog zaposlenog o kompanijskim ciljevima, kao i važnosti njegovog individualnog doprinosa celokupnoj uspešnosti kompanije.

Ovde treba napomenuti da u Telekomu postoji jasno definisana povezanost između rezultata rada i nagrada, što povećava efikasnost postizanja strateških ciljeva, omogućava visoka primanja za najbolje zaposlene uz smanjenje ukupnih troškova zarada i dodatnih nagrada.

Kvalitetan sistem nagrađivanja, kakav se primenjuje u Telekomu, više je od plate, bonusa i ostalih novčanih nagrada. On uključuje čitav niz materijalnih i nematerijalnih nagrada kao i jasne kriterijume za njihovu dodelu. Od menadžmenta ljudskih resursa očekuje se prvenstveno sagledavanje očekivanja zaposlenih, s posebnim naglaskom na one zaposlene koji zbog svog potencijala ili posedovanja visokospecijalističkih kompetencija, ulaze u kategoriju potencijala za razvoj ili kategoriju ključnih stručnjaka. Zaposleni očekuju, pre svega zanimljiv i koristan posao, priliku za lični i profesionalni razvoj, kao i odgovarajuću nagradu za rezultate svog rada.

Motivišući sistem nagrađivanja, u tom smislu, uključuje kvalitetne uslove za rad, ciljne razvojne programe, sistemsko upravljanje razvojem karijere, upravljanje radnim učinkom i nagrađivanje rezultata rada.

Politika nagrađivanja radnika Telekoma (zaposlenih i angažovanih van radnog odnosa) definiše modele nagrađivanja zaposlenih na osnovu ostvarenih rezultata rada u poslovnoj godini. Smisao ovog sistema nagrađivanja je isticanje i nagrađivanje izvrsnosti: nagradu zaslužuje zaposleni koji je postigao vrlo dobre ili odlične rezultate. Sistem nagrađivanja postaje motivišući kada su zaposlenima jasni ciljevi koje moraju postići i pritom mogu da predvide da li su svojim angažmanom zaslužili nagradu.

Ovakav sistem nagrađivanja jasno razlikuje loše i odlične rezultate. Takvim sistemom donekle se povećava opšte zadovoljstvo poslom i smanjuje fluktuacija zaposlenih. Za razliku od sistema koji nagrađuju svakog zaposlenog koji je nekim nediferenciranim kriterijumom zadovoljio uslov za dobijanje nagrade – obično pozicija u preduzeću ili dužina radnog staža, model koji razlikuje loše, prosečne i odlične rezultate efikasno raspoređuje nagrade onima koji ih zaslužuju, značajno umanjujući ukupne troškove plata i dodatnih nagrada.

Strukturu primanja zaposlenih u Telekomu čine:

- fiksni deo (osnovna zarada + uvećanja za minuli rad i za rad pod posebnim uslovima),
- varijabilni deo (zarada bazirana na performansama).

Osnovna zarada se određuje na osnovu vrednosti posla koji pojedinac obavlja ili njegovih sposobnosti i stručnosti.

Telekom se sa posebnom pažnjom odnosi prema politici zarada koja treba da bude jasna i dostupna svim zaposlenima u preduzeću. To podrazumeva da ona nije samo javno objavljena (transparentna), nego se o njoj raspravlja i diskutuje, kako od strane Funkcije za ljudske resurse, tako i od strane linijskog rukovodstva koje je zaposlenima funkcionalno neposredno nadređeno. Procesi nagrađivanja pozitivnih učinaka su najmoćniji medij kojim raspolaže svaka organizacija za prenošenje poruka zaposlenicima o vrednostima iste, kao i vrsti doprinosa koji se od zaposlenih očekuje u budućnosti kako bi se postigli ciljevi preduzeća.

U teoriji upravljanja ljudskim resursima ističe se kako je važno u izradu politike zarada direktno uključiti i zaposlene¹¹³, međutim u praksi se to najčešće izbegava, osim u slučaju prisutnosti jakih sindikata ili u zemljama s bogatom tradicijom demokratije i socijalne funkcije države koja se

¹¹³ Dostupno na <http://www.orkis.hr/Politika-pla%C4%87a/21704.aspx>

reflektuje i na korporativnu kulturu pojedinih poduzeća. U Telekomu pri formiranju politike zarada aktivno učestvuju reprezentativni sindikati, kao i predstavnici zaposlenih.

Zarada koja se bazira na ostvarenim performansama određuje se na osnovu vrednosti doprinosa pojedinca ostvarenju organizacionih rezultata. Ovaj element zarade treba da motiviše zaposlene da kroz uspostavljanje direktne veze između ostvarenih performansi i dobijenih nagrada prave razliku između dobrih i loših performansi (kroz nagrađivanje dobrih).

Nagrađivanje zaposlenih zasnovano na ostvarenim performansama se smatra jednim od najefikasnijih instrumenata za povećanje produktivnosti rada u preduzeću.

Osnovni princip na kome se politika nagrađivanja u Telekomu bazira je povećanje procenta učešća varijabilnog dela u strukturi primanja sa 90:10 na:¹¹⁴

- generalno – odnos 80:20

- kod pojedinih grupa poslova (radna mesta na kojima se ostvaruje direktan kontakt sa korisnicima, npr. taj odnos treba da bude i 60:40, odnosno 50:50.

Merenje radnog učinka (performansi) radnika Telekoma vrši se kroz metodologije:

- PRU – procene radne uspešnosti zaposlenih sa VSS, odnosno

- ORU – ocene radne uspešnosti zaposlenih do VSS,

- za lica angažovana van radnog odnosa, radni učinak se utvrđuje posebnim metodologijama koje definišu direkcije, odnosno poslovne funkcije u kojima lica rade.

Nagrađivanje zaposlenih vrši se iz:

- sredstava za zarade (mesečna masa), i

- ostvarene dobiti.

Nagrađivanje lica koja su angažovana ugovorima van radnog odnosa vrši se iz sredstava koja se utvrđuju godišnjim budžetom prilikom definisanja Budžeta preduzeća.

Generalni direktor, na predlog Direkcije za korporativne poslove – Funkcije za ljudske resurse krajem svake godine, na osnovu raspoloživih sredstava i planiranih ciljeva preduzeća u narednoj godini, donosi odluku o tome koju vrstu zarada baziranih na performansama će raspodeljivati u narednoj poslovnoj godini i o tome informiše sve zaposlene.

5.7.1.2. Oblici nagrađivanja

5.7.1.2.1. Šestomesečni bonus

Šestomesečni bonus je oblik kratkoročne individualne stimulacije koji predstavlja jednokratnu isplatu zaposlenima na osnovu individualnih performansi u periodu januar-jun, odnosno jul-decembar tekuće godine, a pod uslovom da se ostvare definisani ciljevi organizacionih jedinica u kojima zaposleni rade. To znači da se šestomesečni bonus može isplatiti samo zaposlenima koji ostvare iznadstandardne rezultate u prvih šest meseci kalendarske godine u onim organizacionim jedinicama koje u ostvarile postavljene ciljeve.

U organizacionim jedinicama koje su ostvarile planirane ciljeve, pravo na šestomesečni bonus ima najviše 10% ukupnog broja zaposlenih u organizacionoj jedinici, ali pod uslovom da imaju visoku prosečnu ocenu. Pravo na šestomesečni bonus imaju zaposleni koji su imali najbolju prosečnu šestomesečnu ocenu radnih učinaka. Prosečna ocena je aritmetička sredina mesečnih ocena u periodu od šest meseci.

¹¹⁴ „Politika nagrađivanja radnika (zaposlenih i angažovanih van radnog odnosa)“, oktobar 2008. godine

Na kraju šestomesečnog perioda pravi se rang lista zaposlenih na nivou svake organizacione jedinice koja je ostvarila planirane ciljeve prema veličini prosečne šestomesečne individualne ocene radnog učinka. Pravo na bonus ima max 10% najboljih zaposlenih u organizacionoj jedinici koja je ostvarila planirane ciljeve.

Veličina individualnog šestomesečnog bonusa je različita u zavisnosti od veličine prosečne individualne ocene radnog učinka i kreće se od 25% do jedne prosečne mesečne zarade zaposlenog.

5.7.1.2.2. Učešće u uštedama

Učešće u uštedama je grupna stimulacija gde zaposleni učestvuju u uštedama ostvarenim po osnovu povećanja produktivnosti, odnosno smanjenja troškova rada.

Učešće u uštedama se obračunava na nivou izvršnih jedinica. Pokazatelj ušteda je smanjenje broja zaposlenih u izvršnoj jedinici na godišnjem nivou. Veličina uštede se iskazuje kroz budžet zarada zaposlenih koji su napustili izvršnu jedinicu – ušteda po osnovu smanjenja troškova rada.

Ukupna ušteda na nivou izvršne jedinice se raspodeljuje na sledeći način: 50% izvršnoj jedinici i 50% preduzeću.

U slučaju da se zaposlenima vrši raspodela sredstava po osnovu ostvarene uštede, svi zaposleni u izvršnoj jedinici u narednoj godini imaju pravo na povećanje osnovne zarade u jednakom procentu u odnosu na svoju mesečnu zaradu. Povećanje osnovne zarade po osnovu ušteda isplaćuje se jednokratno. Procenat povećanja osnovne zarade zavisi od veličine fonda za raspodelu, odnosno veličine uštede koja ostaje izvršnoj jedinici.

Pravo na povećanje zarade po osnovu ušteda važi samo za jednu kalendarsku godinu.

5.7.1.2.3. Učešće u dobiti

Prema finansijskim izveštajima iz prethodne tri godine, Telekom je preduzeće koje pozitivno posluje, pa u tom smislu, kao još jedan vid nagrađivanja, zaposlenima isplaćuje sredstva na ime učešća u dobiti.

Učešće u dobiti je oblik kratkoročne grupne stimulacije koja ima za cilj da motiviše zaposlene na povećanje dobiti preduzeća kroz njihovo uključivanje u raspodelu ostvarene dobiti.

Veličina individualnog učešća u dobiti zavisi od nivoa osnovne zarade i utvrđuje se u odnosu na godišnju zaradu zaposlenog isplaćenu u prethodnoj godini kao određeni procenat, koji se kreće od 5-15% godišnje zarade zaposlenog.

Svake godine na predlog Upravnog odbora preduzeća, Skupština akcionara donosi odluku o veličini dobiti za raspodelu zaposlenima.

Isplata učešća u dobiti vrši se jednom godišnje, za prethodnu poslovnu godinu.

5.7.1.2.4. Godišnji bonus

Godišnji bonus je oblik individualne kratkoročne stimulacije koji predstavlja jednokratnu isplatu zaposlenima na osnovu individualnih performansi pod uslovom da preduzeće ostvari definisane ciljeve u toj godini.

Godišnji bonus se isplaćuje iz ostvarene dobiti za prethodnu poslovnu godinu.

Pravo na godišnji bonus ima najviše 20% ukupnog broja zaposlenih po KU u „Telekom Srbija“ a.d., tako što 80% od maksimalnog broja čine zaposleni u VSS, a 20% ostali zaposleni. Veličina individualnog bonusa utvrđuje se u odnosu na godišnju zaradu zaposlenog isplaćenu u prethodnoj godini i kreće se od 3-15% godišnje zarade zaposlenog.

5.7.1.2.5. Jednokratne nagrade

Jednokratna nagrada je kratkoročna individualna ili grupna stimulacija koja se jednokratno dodeljuje pojedincu ili grupi zaposlenih za posebno zalaganje ili posebne rezultate rada, a po osnovu odluge Generalnog direktora preduzeća. Ovom odlukom utvrđuje se i veličina jednokratne nagrade, a isplaćuju se iz mesečne mase sredstava za zarade (rad u Projektnom timu i sl.) ili iz ostvarene dobiti preduzeća (rad u godišnjem popisu).

5.7.2. Nagrađivanje lica angažovanih van radnog odnosa

Sredstva za isplatu primanja licima angažovanim van radnog odnosa utvrđuju se budžetom i Poslovnim planom preduzeća, mesečno i ukupno za poslovnu godinu.

Broj lica koji će biti angažovan planira se Planom personala za tekuću godinu, a na osnovu iskazanih personalnih potreba poslovnih funkcija (radna mesta, kvalifikaciona struktura, profil).

5.7.2.1. Fiksni deo primanja

Lica van radnog odnosa angažuju se ugovorima posredstvom omladinskih zadruga, ugovorima o posredovanju, zastupanju i privremeno-povremenim poslovima, u zavisnosti od statusa angažovanja lica (godine života, radno mesto na koje se angažuje).

Visina naknade za isplatu definisana je Odlukom o utvrđivanju cene časa rada za lica angažovana van radnog odnosa, prema stepenu stručne spreme koje konkretno radno mesto zahteva.

5.7.2.2. Varijabilni deo primanja

Varijabilni deo primanja lica koja su angažovana van radnog odnosa utvrđuje se na osnovu radnog učinka organizacionog dela u kojem su radno angažovani i svakog pojedinca posebno.

Merenje radnog učinka vrši se mesečno, rezultati se sumiraju i utvrđuje lista najboljih kvartalno. Na osnovu definisane liste najboljih radnika nagrade se isplaćuju u mesecu koji sledi po isteku kvartala. Modeli nagrađivanja za lica koja su angažovana van radnog odnosa utvrđuje se posebnom metodologijom koju definiše poslovna funkcija u kojoj angažovana lica rade.

Metodologijom se definišu performanse, njihovo merenje i način na koji se vrši ocena radnog učinka svakog pojedinca i meri doprinos rezultatima organizacionih celina preduzeća.

Iz priloženog možemo da vidimo da preduzeće nastoji da u sistem motivisanja i nagrađivanja zaposlenih uvrsti što raznovrsnije metode, metode koje se uspešno primenjuju u velikim, savremenim kompanijama širom sveta. Koliko u tome uspeva, odnosno da li trenutno korišćeni modeli motivisanja i nagrađivanja imaju pozitivnog efekta na zadovoljstvo zaposlenih i njihovu spremnost da daju svoj maksimum, a posebno da se zadrže u preduzeću, pokušaćemo da dokažemo istraživanjem koje je za potrebe ovog rada sprovedeno u preduzeću.

5.8. Merenje zadovoljstva zaposlenih

Uspesne organizacije u svetu na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. Naglasak se stavlja na aktivno upravljanje njihovim potencijalima. U kontekstu unapređenja korišćenja ljudskih resursa razvijaju se i različite metode za povećanje zadovoljstva zaposlenih. Uspesnost savremenog preduzeća ne meri se više samo ostvarenim profitom već i ostvarivanjem interesa različitih internih i eksternih grupa (vlasnika, menadžera, zaposlenih, kupaca, dobavljača i sl.). Zadovoljni zaposleni su ključ uspeha savremenog preduzeća.

Telekom takođe smatra zadovoljstvo zaposlenih ključnim za svoj uspeh. U tom smislu stepen odgovornosti preduzeća prema zaposlenima daleko je veći nego prema kupcima i potrošačima, iz prostog razloga što primarno od zadovoljstva zaposlenih i njihovog odnosa prema preduzeću i poslu zavisi i stepen zadovoljavanja potreba potrošača/korisnika proizvoda i usluga. Istovremeno, zadovoljstvo zaposlenih vodi ka njihovoj većoj podršci u ostvarivanju ciljeva organizacije, stvaranju šireg i većeg tržišta proizvoda i usluga, ostvarivanju većeg profita. Sa druge strane zadovoljstvo zaposlenih može poboljšati odnose u organizaciji i izgraditi ih na poverenju, komunikaciji i koordinaciji između funkcija, što takođe predstavlja jedan od ciljeva.

Zadovoljstvo zaposlenih, naravno ne mora uvek da bude odraz objektivno povoljne situacije. Ono može biti posledica umanjenih očekivanja, upravo u periodima privredne, društvene krize, kao što je, na žalost, trenutno slučaj. Predosećaj perioda nezaposlenosti smanjuje relativnu važnost uobičajenih izvora zadovoljstva odnosno nezadovoljstva. U periodima privrednog rasta, prosperiteta, rastu i očekivanja, težnja za kreativnošću, samoaktualizacijom. Logično je da se u situaciji visoke nezaposlenosti, kao što je slučaj u Srbiji, prilagođavaju i aspiracije i veći značaj dobija zaposlenje i sigurnost posla.

U tom smislu, a u cilju potvrđivanja jedne od postavljenih hipoteza ovog rada, da Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. vrednuje ljudske resurse kao svoj ključni resurs, što je osnovni preduslov daljeg razvoja, profitabilnosti i konkurentnosti i u tom smislu primenjuje najsavremenije metode privlačenja, negovanja i zadržavanja najboljih zaposlenih, u narednom delu rada iznećemo rezultate istraživanja koje je za potrebe ovog rada sprovedeno.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketa, koja je za potrebe ovog rada, sprovedena u Telekomu Srbija, obuhvatila je 108 zaposlenih, odabranih metodom slučajnog uzorka, uz napomenu da su ispitanici različitih stepena kvalifikacije, profila zanimanja, starosti i interesovanja, mesta rada (Telekom je preduzeće koje posluje na celoj teritoriji Srbije) itd.

Anketni listići podeljeni su po organizacionim celinama u broju koji je srazmeran broju zaposlenih u tim organizacionim celinama. Nastojali smo da organizacioni delovi budu podjednako zastupljeni, kako u Beogradu, tako i u drugim delovima Srbije. Ukupno je podeljeno 166 anketnih listića, od čega je popunjeno i istraživaču vraćeno ukupno 108. U narednoj tabeli prikazali smo broj i procenat

učešća ispitanika u ukupnom broju ispitanih (108) prema sledećim parametrima: polna i starosna struktura ispitanih, stručna sprema i funkcija u preduzeću.

ZAPOSLENI		BROJ	PROCENAT UČEŠĆA
FUNKCIJA U PREDUZEĆU	Rukovodioci	13	12,03%
	Izvršioći	95	87,96%
POL	Muškarci	21	19,44%
	Žene	87	80,56%
GODINE STAROSTI	od 20-30 godina	42	38,89%
	od 31-40 godina	33	30,55%
	od 41-50 godina	28	25,92%
	od 51-60 godina	4	3,70%
	Stariji od 60 godina	1	0,93%
STRUČNA SPREMA	KV	2	1,85%
	VKV	13	12,03%
	SSS	24	22,22%
	VŠS	32	29,63%
	VSS	37	34,26%

Slika 11. Broj ispitanika prema polnoj i starosnoj strukturi, stručnoj spremi i funkciji u preduzeću

Pored navedenog, u tabeli koja sledi prikazan je i raspored učesnika po organizacionim celinama Telekoma Srbija, kao i stepen odziva zaposlenih:

Organizaciona celina	Br.podeljenih anketa	Br.popunjenih anketa	Stepen odziva u %
Direkcija za korporativne poslove	25	12	48
Direkcija za tehniku	50	40	80
Direkcija za komercijalne poslove	35	19	54
Funkcija za strategiju	15	11	73
Direkcija za ekonomske poslove	10	8	80
Funkcija za internu reviziju	31	18	58
UKUPNO:	166	108	65

Slika 12. Raspored učesnika u anketi po organizacionim celinama Telekoma Srbija

Anketa je obuhvatila ukupno 15 pitanja sa ponuđenim odgovorima (pitanja zatvorenog tipa).

Svi zaposleni popunjavali su istu anketu, nezavisno od radnog mesta, stručne spreme, godina staža ili starosti.

Rezultati ankete analizirani su po pojedinim pitanjima sa akcentom na onima na kojima je na osnovu odgovora moguće izvući pouzdan zaključak.

Pitanja u anketi su zatvorenog tipa, tj.odgovor se bira iz ponuđenih odgovora, po principu najvećeg stepena slaganja ponuđenog odgovora sa mišljenjem učesnika u anketi. U nastavku teksta navešćemo pitanja sadržana u anketi, kao i komentare odgovora dobijenih od ispitanika:

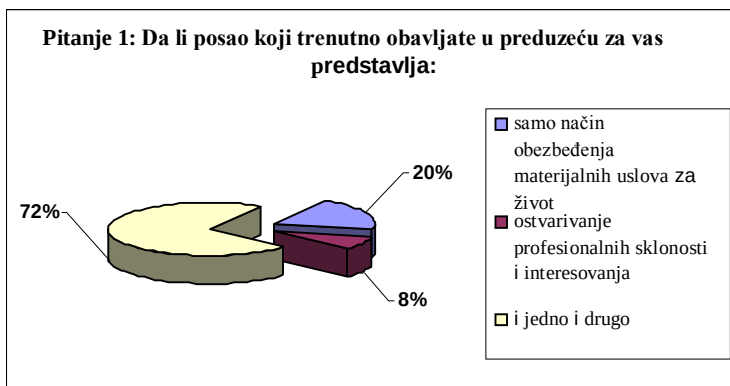
Pitanje 1: Da li posao koji trenutno obavljate u preduzeću za vas predstavlja:

- a) samo način obezbeđenja materijalnih uslova za život
- b) ostvarivanje profesionalnih sklonosti i interesovanja
- c) i jedno i drugo

Posao koji obavlja 20,3% anketiranih smatra samo načinom za obezbeđivanje materijalnih uslova za život, 8,3% vidi u tome ostvarivanje profesionalnih sklonosti i interesovanja, a 71,3% smatra da su to oba navedena elementa.

Činjenica da se najveći broj anketiranih (71%) opredelio za treći odgovor, odnosno da najveći broj anketiranih smatra da je posao nešto što će im podjednako obezbediti i materijalne uslove za život i ostvarenje profesionalnih sklonosti i interesovanja, dokazuje da su u Telekomu zaposleni raspoređeni na radna mesta koja im u velikoj meri odgovaraju, kako po primanjima, tako i po mogućnostima za ostvarenje profesionalnih sklonosti i interesovanja.

Podatak da je 20,35% anketiranih odgovorilo da posao za njih predstavlja isključivo obezbeđenje materijalnih uslova za život, možemo da pripišemo ekonomskoj krizi, kao i činjenici da upravo zbog uticaja ekonomske krize, jedan broj zaposlenih trenutno ne razmišlja mnogo o tome da promeni posao kako bi sebi obezbedio ostvarenje profesionalnih sklonosti i interesovanja, već se zadovoljava time da na postojećem poslu ostane do momenta kad se ne steknu uslovi za poboljšanje njegovog statusa. Sledi grafički prikaz odgovora na prvo pitanje:

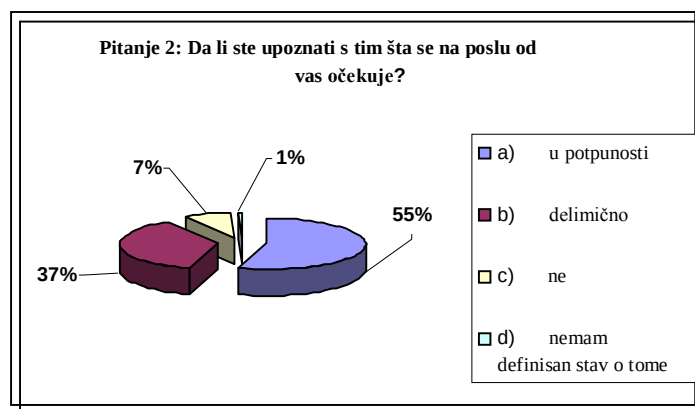


Pitanje 2: Da li ste upoznati s tim šta se na poslu od vas očekuje?

- a) u potpunosti
- b) delimično
- c) ne
- d) nemam definisan stav o tome

Blizu 55% učesnika upoznato je u potpunosti s tim šta se od njih na poslu očekuje, dok je njih 37,04% upoznato samo delimično, 7,41% nije upoznato, a 0,93% nema definisan stav o tome.

Ovako visok procenat anketiranih (55%) koji tvrdi da je u potpunosti upoznat s tim šta se od njih očekuje na poslu, dokazuje da je nivo komunikacije između zaposlenih i pretpostavljenih izrazito visok, odnosno da postoji dvosmerna komunikacija koja dovodi do toga da zaposleni ne budu u nedoumici šta treba da urade. Odgovori na drugo pitanje prikazani su grafički:

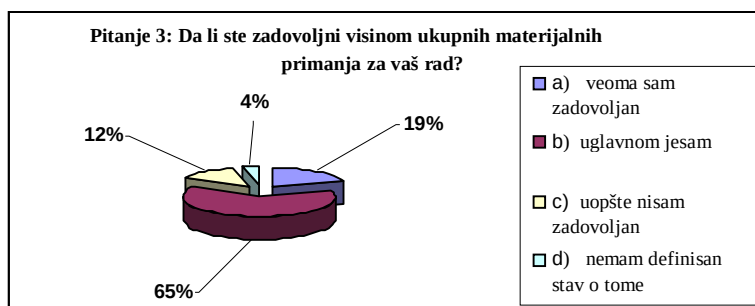


Pitanje 3: Da li ste zadovoljni visinom ukupnih materijalnih primanja za vaš rad?

- a) veoma sam zadovoljan
- b) uglavnom jesam
- c) uopšte nisam zadovoljan
- d) nemam definisan stav o tome

Visinom materijalnih primanja uopšte nije zadovoljno 12,04% anketiranih, a 64,81% je uglavnom zadovoljno, 19,44 izjasnilo se da je veoma zadovoljno, a 3,70% nema definisan stav o tome.

Pitanje materijalnih primanja je uvek osetljiva tema, međutim ukupno gledano, 19,44% veoma zadovoljnih i 64,81% veoma zadovoljnih, veoma je visok procenat zaposlenih koji su zadovoljni materijalnim primanjima, što dokazuje da se u Telekomu Srbija rad pravedno kompenzuje visinom zarade, a pored toga, možemo da zaključimo i da je sistem nagrađivanja, posebno njegov materijalni deo na visokom nivou. Kako izgledaju odgovori na treće pitanje, grafički je prikazano na sledećoj slici:



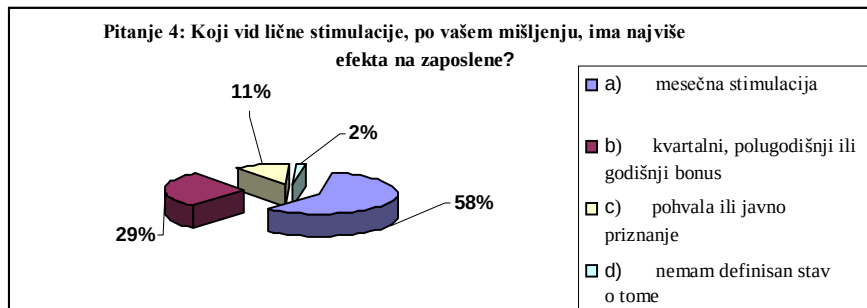
Pitanje 4: Koji vid lične stimulacije, po vašem mišljenju, ima najviše efekta na zaposlene? (zaokružiti jedan od ponuđenih odgovora)

- a) mesečna stimulacija
- b) kvartalni, polugodišnji ili godišnji bonus
- c) pohvala ili javno priznanje
- d) nemam definisan stav o tome

Najveći broj zaposlenih, njih 58,33% smatra mesečnu stimulaciju vidom lične stimulacije koja ima najveći efekat na zaposlene, 28,70% njih smatra da je to kvartalni, polugodišnji ili godišnji bonus, za 11,11% zaposlenih to su pohvale i javna priznanja, a 1,85% nema definisan stav o tome.

Činjenicu da je 58,33% anketiranih navelo mesečnu stimulaciju kao vid lične stimulacije koja ima najviše efekta na zaposlene, možemo potkrepiti logičnom pretpostavkom da zaposleni ovaj vid stimulacije najviše cene iz prostog razloga što je kratkoročna, odnosno, njeni efekti se brzo uočavaju, na mesečnom nivou. Naime, kod kvartalnih, polugodišnjih ili godišnjih bonusa, za koje se izjasnilo 28,70% anketiranih, potrebno je na nagradu za uloženi trud čekati mnogo duže, što

zaposlenima baš i ne prija. Kako su anketirani odgovorili na postavljeno pitanje prikazano je na sledećem grafiku:

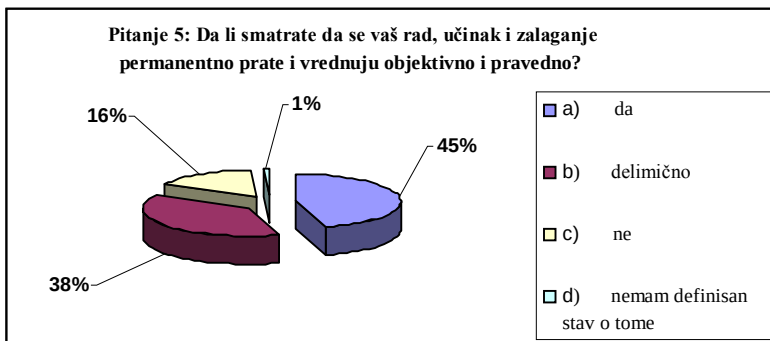


Pitanje 5: Da li smatrate da se vaš rad, učinak i zalaganje permanentno prate i vrednuju objektivno i pravedno?

- a) da
- b) delimično
- c) ne
- d) nemam definisan stav o tome

Oko 45,37% anketiranih smatra da se njihov rad, učinak i zalaganje permanentno prate i vrednuju objektivno i pravedno, a 37,96% da je to delimično tačno. Blizu 16% smatra da se njihov rad ne vrednuje na pomenuti način, a 0,93% nema definisan stav o tome.

Permanentno praćenje rada, učinka i zalaganja zaposlenih u cilju objektivnog i pravednog vrednovanja, jedan je od osnovnih zadataka menadžementa u primeni sistema nagrađivanja zaposlenih. Činjenica da čak 45,37% anketiranih smatra da se njihov rad prati i vrednuje objektivno i pravedno, ohrabruje i ukazuje na postojanje izuzetno kvalitetnog sistema nagrađivanja. U grafičkom prikazu dati su odgovori na peto pitanje:

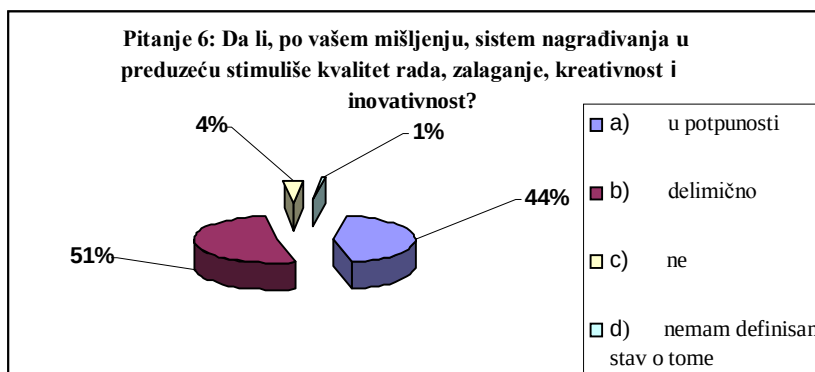


Pitanje 6: Da li, po vašem mišljenju, sistem nagrađivanja u preduzeću stimuliše kvalitet rada, zalaganje, kreativnost i inovativnost?

- a) u potpunosti
- b) delimično
- c) ne
- d) nemam definisan stav o tome

Anketirani smatraju da sistem nagrađivanja u preduzeću stimuliše kvalitet rada i zalaganje, kreativnost i inovativnost u potpunosti (43,51%), odnosno delimično (51,85), a 3,70% smatra da to nije tako, dok 0,93% nema definisan stav o tome.

Kako smo već u prethodnim poglavljima naglasili, sistem nagrađivanja koji se primenjuje u Telekomu Srbija je savremen, sveobuhvatan, motivišući i usmeren na stimulisanje kvaliteta rada, zalaganje zaposlenih, kreativnost i inovativnost. Sa tom konstatacijom u potpunosti se slaže blizu 44% anketiranih. U tom smislu možemo da kažemo da je sistem nagrađivanja takav da izuzetno motiviše zaposlene da rade vrednije, sa više zalaganja i interesovanja, što je i prikazano na grafiku koji sledi:

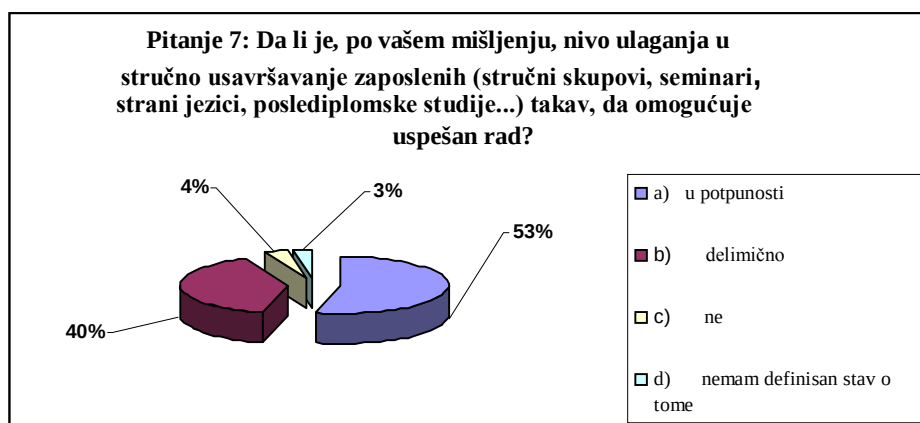


Pitanje 7: Da li je, po vašem mišljenju, nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih (stručni skupovi, seminari, strani jezici, poslediplomske studije...) takav, da omogućuje uspešan rad?

- a) u potpunosti
- b) delimično
- c) ne
- d) nemam definisan stav o tome

Nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih je takav da omogućuje uspešan rad u potpunosti (prema 53,70% anketiranih), odnosno delimično (39,81%), 3,70% misli suprotno, a 2,78% anketiranih nema definisan stav o tome.

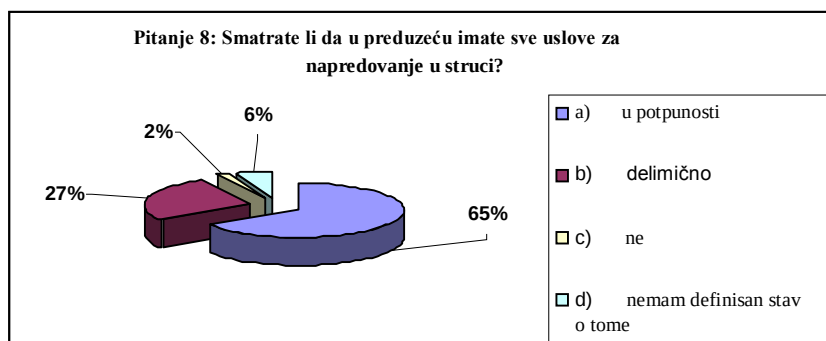
U prethodnim poglavljima bilo je reči o tome koliko se i na koji način ulaže u stručno usavršavanje zaposlenih, kako u zemlji, tako i u inostranstvu. Posebna pažnja posvećuje se kontinuiranom obrazovanju, sa posebnim akcentom na obrazovanje menadžera. U tom smislu, kao potvrđenje navedenog, čak 53,70% anketiranih smatra da je nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih takav da omogućuje uspešan rad. Smatramo da ovo samo može da bude pohvala i podstrek da se i u narednom periodu, uprkos ekonomskoj krizi, nikako ne umanje sredstva koja se izdvajaju u ove svrhe, već naprotiv, da se ova sredstva uvećaju i pažljivo usmere na usavršavanje onih zaposlenih koji pokazuju najbolje rezultate. Grafički prikaz odgovora na sedmo pitanje sledi:



Pitanje 8: Smatrate li da u preduzeću imate sve uslove za napredovanje u struci?

- a) u potpunosti
- b) delimično
- c) ne
- d) nemam definisan stav o tome

Preko 65% anketiranih smatra da u preduzeću ima sve uslove za napredovanje, a 26,85% smatra da ih ima samo delimično, za 1,85% tih uslova nema, a 5,56% anketiranih nema definisan stav o tome.



Pitanje 9: Da li su, po vašem mišljenju, stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti dominantni za napredovanje u okviru hijerarhijske strukture preduzeća?

- a) u potpunosti
- b) delimično
- c) ne
- d) nemam definisan stav o tome

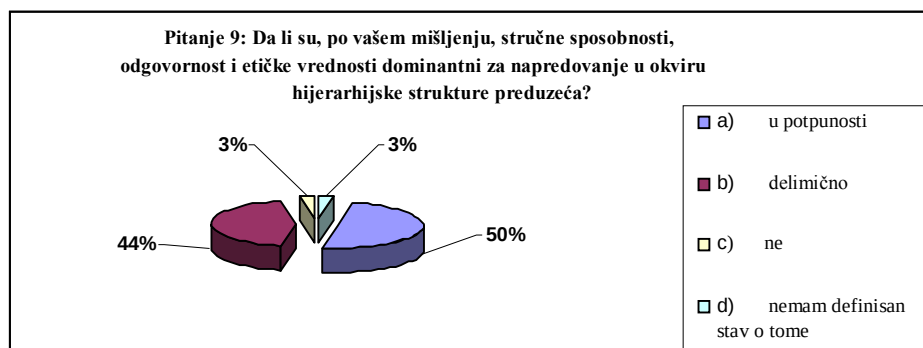
Stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti dominantne su za napredovanje u okviru hijerarhijske strukture preduzeća u potpunosti, prema mišljenju blizu 50% anketiranih, a delimično prema 44,44%. Za 2,78% ne postoji takva usklađenost, i takođe 2,78% nema definisan stav o tome.

Podatak da blizu 50% anketiranih tvrdi da su stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti dominantne za napredovanje u okviru hijerarhijske strukture preduzeća upućuje na dve stvari:

- 1) Telekom se polako oslobađa krute, vertikalne hijerarhijske strukture i uspostavlja fleksibilnu, horizontalnu strukturu, koja omogućava jednostavnu komunikaciju i bolje razumevanje između posloводства i zaposlenih.
- 2) Takođe se, oslobađa „zapošljavanja preko veze“, napredovanja na osnovu slobodne procene pretpostavljenog (obično zasnovane na ličnom stavu prema zaposlenom) i uspostavlja sistem napredovanja zasnovan isključivo na rezultatima rada i ostalim pokazateljima uspeha zaposlenih, koji se sprovodi na osnovu strogo utvrđenih metodologija i procedura, sa izuzetno malim subjektivnim mišljenjem pretpostavljenog u donošenju odluke koga treba unaprediti.

Ovo se posebno odnosi na odabir budućih menadžera, koji se najčešće biraju iz internih izvora preduzeća, isključivo prema svojim vrednostima i sposobnostima.

Na grafiku koji sledi nalaze se odgovori na deveto pitanje:

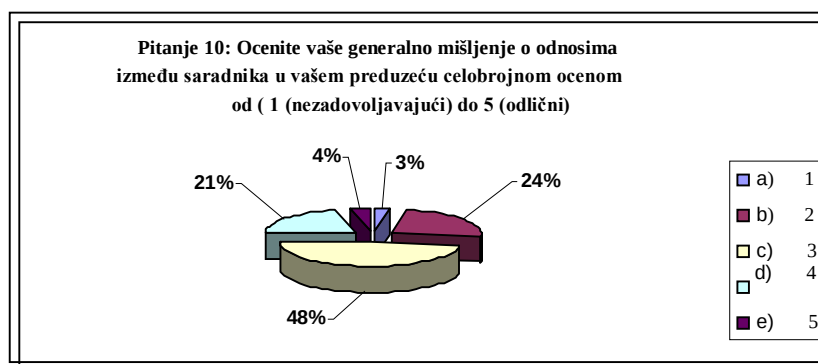


Pitanje 10: Ocenite vaše generalno mišljenje o odnosima između saradnika u vašem preduzeću celobrojnom ocenom od 1 (nezadovoljavajući) do 5 (odlični).

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Najčešće davana ocena je 3 (48,15%), zatim ocena 2 (24,07%), onda ocena 4 (21,30%), ocena 5 (3,70%) anketiranih i ocena 1 (2,77%) anketiranih.

Poznato je da organizaciona klima u velikoj meri utiče na rad zaposlenih. Ukoliko su odnosi između saradnika iz bilo kog razloga poremećeni, to će se negativno odraziti na rezultate. Većina anketiranih, dajući ocenu 3, potvrđuje da samo uz dobre međusobne odnose zaposlenih, posao može da postane zadovoljstvo. S obzirom na to da se na poslu provodi veći deo vremena, izuzetno je važno da se zaposleni osećaju dobro i da vlada pozitivna atmosfera. Odgovori na deseto pitanje nalaze se na narednom grafiku:



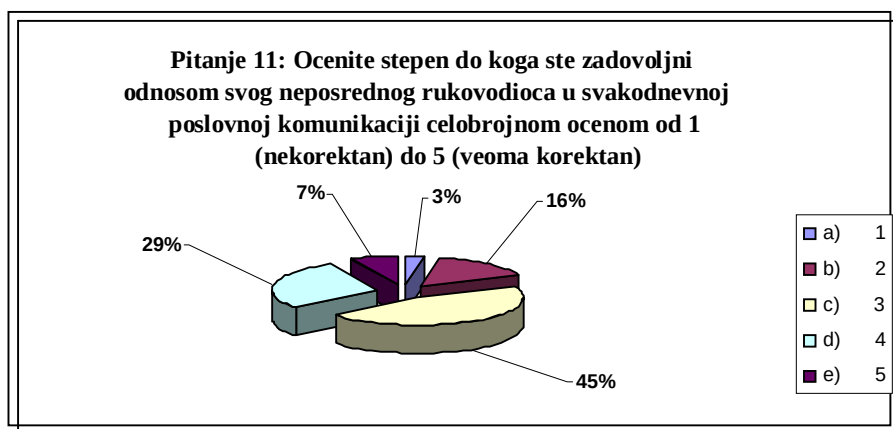
Pitanje 11: Ocenite stepen do koga ste zadovoljni odnosom svog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj poslovnoj komunikaciji celobrojnom ocenom od 1 (nekorektan) do 5 (veoma korektan)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Najčešće davana ocena je 3 (45,37%), zatim ocena 4 (28,70%), onda ocena 2 (15,74%), ocena 5 (7,41%), i ocena 1 (2,77%).

Dobar odnos sa neposrednim rukovodiocem je veoma važan, i može u velikoj meri da utiče na to da zaposleni ne obave svoj posao na pravi način ili u predviđenim rokovima. Od izuzetne važnosti je tzv. dvosmerna komunikacija koja treba da bude svakodnevna, iscrpna i sveobuhvatna, sa jasnim i preciznim zadacima, ali i sa prostorom da zaposleni budu kreativni, inovativni i slobodni da predlažu, daju sugestije i svoje mišljenje.

Dajući ocenu 3, 45,37% anketiranih smatra da su odnosi zaposlenih i njihovih neposrednih rukovodilaca dobri, sa tendencijom da se daljom saradnjom dalje razvijaju. Na grafiku koji sledi dati su odgovori na pitanje 11:



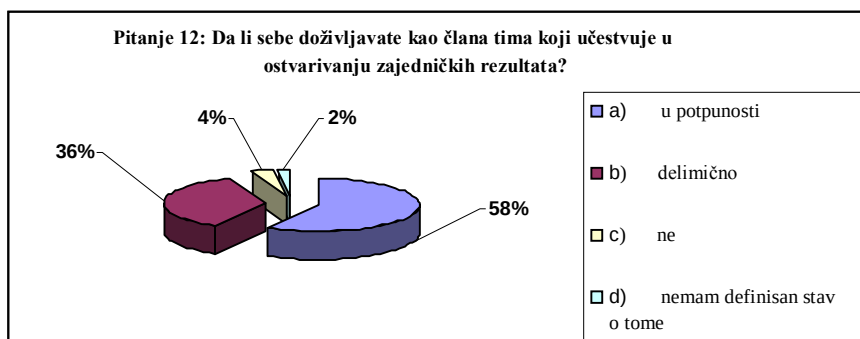
Pitanje 12: Da li sebe doživljavate kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkih rezultata?

- a) u potpunosti
- b) delimično
- c) ne
- d) nemam definisan stav o tome

Oko 58% anketiranih sebe smatra delom tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkih rezultata, a 36,11% delimično, 3,70% ne vidi sebe na taj način, a 1,85% nema definisan stav o tome.

Formiranje timova, odnosno radnih grupa, kako ih u Telekomu nazivaju, još jedan je od načina da zaposleni doprinesu opštem uspehu preduzeća. Timski duh i osećanje da su deo jednog uspešnog tima predstavljaju posebno zadovoljstvo i snažan motiv. Svi zaposleni su različiti, ali o tim razlikama se priča, usklađuju se - i odlično sarađuje. U Telekomu se kultiviše uzajamno pomaganje, timsko odlučivanje, i konsenzus.

Timski duh i zajedništvo koje zaposleni osećaju radeći u timu, ako je sudeći po ovih 58% anketiranih koji sebe u potpunosti doživljavaju kao članove tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkih rezultata, dokaz je da je postoji visok procenat zaposlenih koji su izuzetno motivisani da daju svoj maksimum u ostvarenju zajedničkih rezultata.



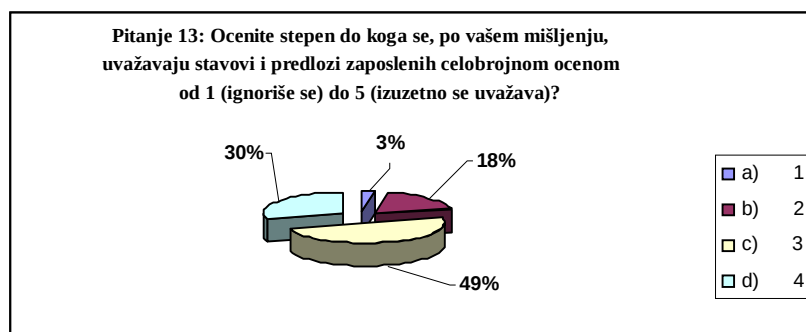
Pitanje 13: Ocenite stepen do koga se, po vašem mišljenju, uvažavaju stavovi i predlozi zaposlenih celobrojnom ocenom od 1 (ignoriše se) do 5 (izuzetno se uvažava)?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Na ovo pitanje 47,22% anketiranih dalo je ocenu 3, 28,70% ocenu 4, zatim 17,59% ocenu 2, a ocenu 1 dalo je 2,77% anketiranih.

Uvažavanje stavova i predloga može da bude izuzetan motiv za zaposlene. Prema rezultatima istraživanja, 47,22% anketiranih smatra da se u Telekomu stavovi zaposlenih uvažavaju u priličnoj meri, što ukazuje na to da se zaposleni poštuju i da se ceni njihov doprinos opštem uspehu preduzeća. U kompaniji se uvažava mišljenje svih zaposlenih. Sve ideje i sugestije su dobrodošle, što je veliki motiv za sve zaposlene da se aktivno uključe u pronalaženje najboljih rešenja. Izbegavaju se duga "sastančenja", i po potrebi se stvaraju operativni timovi za rešavanje konkretnih problema.

Odgovori slede na narednom grafiku:

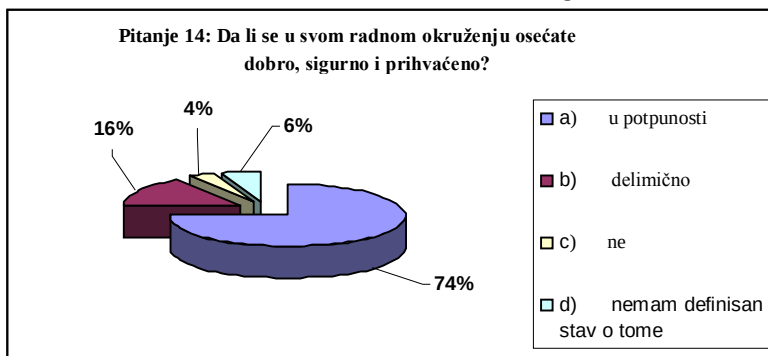


Pitanje 14: Da li se u svom radnom okruženju osećate dobro, sigurno i prihvaćeno?

- a) u potpunosti
- b) delimično
- c) ne
- d) nemam definisan stav o tome

75% anketiranih smatra da se u svom radnom okruženju u potpunosti oseća dobro, sigurno i prihvaćeno, a 15,74% delimično. Nesigurno se oseća 3,70%, a 5,55% nema definisan stav o tome.

Prihvatanje zaposlenih, posebno mladih, novozaposlenih radnika je od velike važnosti za njihovo opšte zadovoljstvo i motivisanost. Zaposleni na poslu ne treba da se osećaju nesigurno, neprilagođeno i odbačeno, kako od svojih saradnika, tako i od neposrednih rukovodilaca. U Telekomu se ovome posvećuje velika pažnja, sa posebnim akcentom na novozaposlene radnike, kao i one koji se premeštaju sa jednog na drugo radno mesto. Da se u tome u velikoj meri uspeva, svedoči ovih 75% anketiranih, što možemo videti na narednom grafiku:



Pitanje 15: Od ponuđenih odgovora odaberite tri i rangirajte ih ocenom od 1-3, a prema važnosti koju, po vašem mišljenju, imaju za uspešan rad zaposlenih u preduzeću.

- a) stabilnost poslovanja i dugoročna stabilnost preduzeća
- b) visoka primanja
- c) mogućnost i perspektiva za stručno napredovanje
- d) dobri međuljudski odnosi
- e) prihvaćenost i uvažavanje u radnom okruženju
- f) uvažavanje predloga i mišljenja

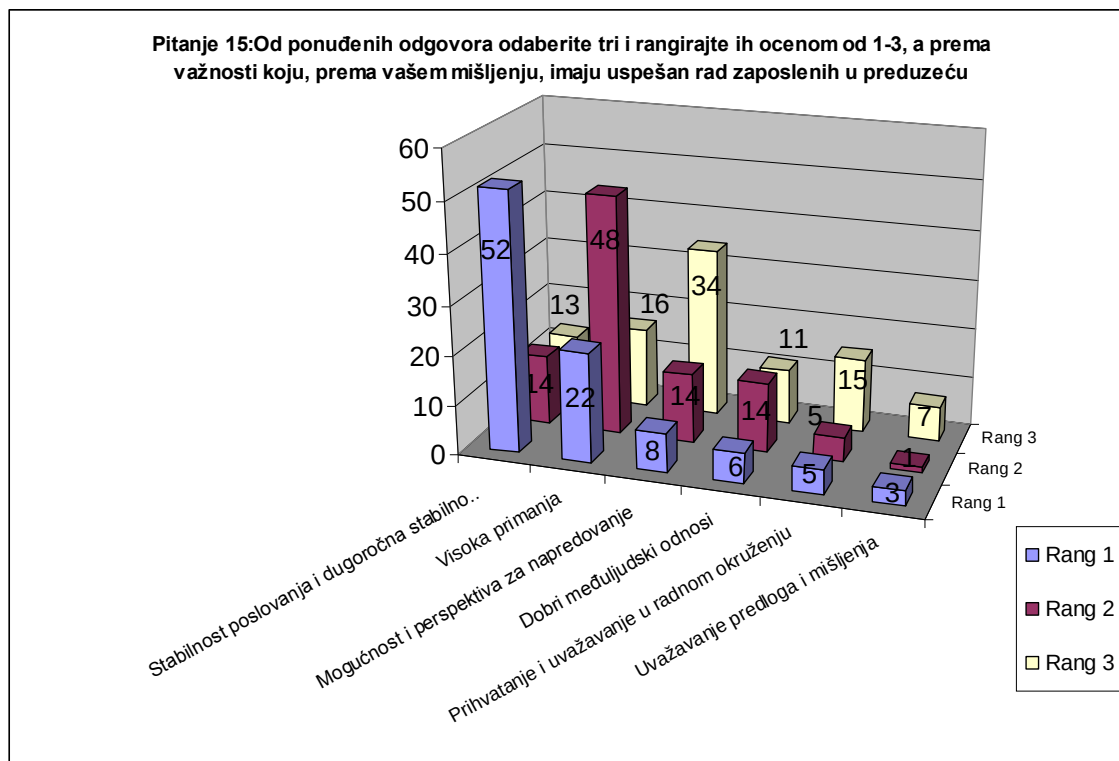
U odgovoru na ovo pitanje anketirani su rangirali elemente koji su po njihovom mišljenju najvažniji za uspešan rad zaposlenog u preduzeću, dajući im rang 1, 2 ili 3 po važnosti.

Odgovor na ovo pitanje dalo je 96 zaposlenih, a 12 nije dalo odgovor ili je naznačen samo jedan element sa ili bez ranga. Rezultat je prikazan u sledećoj tabeli:

Elementi za uspešan rad u preduzeću	Rang 1	Rang 2	Rang 3
Stabilnost poslovanja i dugoročna stabilnost preduzeća	52	14	13
Visoka primanja	22	48	16
Mogućnost i perspektiva za napredovanje	8	14	34
Dobri međuljudski	6	14	11

odnosi			
Prihvatanje i uvažavanje u radnom okruženju	5	5	15
Uvažavanje predloga i mišljenja	3	1	7
	96	96	96

Slika 13. Elementi i njihovo rangiranje



Stabilnost poslovanja i dugoročna stabilnost preduzeća rangirana je na I mestu kod 54,17% anketiranih. Visoka primanja su najčešće rangirana na II mestu (50%), a mogućnost i perspektiva za napredovanje na III mestu (35,41%). Ovi elementi su se ujedno i najčešće našli među rangiranim, pri čemu su visoka primanja najprisutnija.

Iz navedenih odgovora može se zaključiti da, iako su visoka primanja zavidno rangirana, ipak najveći broj anketiranih prednost daje stabilnosti poslovanja i dugoročnoj stabilnosti preduzeća. Dobijeni rezultati u velikoj meri oslikavaju trenutnu ekonomsku i društveno-političku situaciju u okruženju. Ne manju važnost ima i mogućnost i perspektiva za napredovanje, čemu veliki broj zaposlenih pridaje izuzetan značaj. Ovo se posebno odnosi na mlađe, kreativne i inovativne zaposlene, koji su željni znanja i dokazivanja.

Anketa, kao oblik istraživanja, po svojoj prirodi daje subjektivan stav anketiranog po posmatranom problemu, a posebno anketa koja je orijentisana na praćenje i merenje zadovoljstva zaposlenih. Međutim, na osnovu iznetih rezultata, možemo da zaključimo da je i pored subjektivizma koji se pripisuje anketi kao metodi istraživanja, u ovom slučaju ona dala rezultate koji prilično objektivno prikazuju stanje u Telekomu Srbija.

7. ZAKLJUČAK

U cilju dokazivanja osnovne pretpostavke ovog rada, po kojoj je savremeni menadžment ljudskih resursa nov, izazovan i aktuelan koncept upravljanja ljudskim resursima, kojim preduzeće ostvaruje svoje strateške ciljeve, uz istovremeno vrednovanje ljudi, kao svog najvrednijeg resursa, izvršili

smo istraživanje i analizu literature domaćih i stranih stručnjaka iz ove oblasti i došli do sledećih zaključaka.

Burne promene u okruženju uslovile su revolucionarne promene u preduzećima. Danas preduzeća deluju u okruženju koje traži drugačiji pristup, način razmišljanja i drugačiju strukturu.

U ovakvim uslovima, tradicionalni modeli upravljanja i razvoja ljudskih resursa izgubili su korak s vremenom, sve više i očiglednije ustupajući mesto savremenijim, praktičnijim, primerenijim i humanijim formama upravljanja i razvoja, sa ciljem da se brže i bezbolnije rešavaju i prevazilaze svakodnevne potrebe preduzeća.

Nova preduzeća sve više se udaljavaju od svog piramidalnog oblika i kreću prema horizontalnom obliku, što ima duboke i značajne implikacije na menadžment ljudskih resursa. Savremeni menadžment ljudskih resursa redizajnirao je suštinu upravljanja ljudskim resursima i na prvo mesto, ispred svih ostalih resursa, stavio ljude, prepoznavši u njihovom znanju, veštinama i sposobnostima svoj najvredniji resurs. Prema novom konceptu menadžmenta ljudskih resursa, zaposleni sve više postaju stratezi, vizionari i lideri. Oni nisu samo izvršioc, već i kreativci zadataka. Poseban značaj se pridaje problemu angažovanja čoveka kao slobodne ličnosti i nosioca specijalističkih znanja. Naglasak se stavlja na softverske karakteristike ljudi, njihova znanja i stil rada.

Oblikovanjem i mudrim upravljanjem individualnim potencijalom zaposlenih, njihovim znanjima, veštinama i sposobnostima, savremeni menadžment ljudskih resursa će omogućiti preduzeću da ostvari svoje strateške i druge ciljeve.

Ovim potvrđujemo mišljenje mnogih autora o neophodnosti daljeg usavršavanja ove oblasti kao i što hitnijeg uvođenja savremenog menadžmenta ljudskih resursa u ona preduzeća koja imaju nameru da obezbede sebi prosperitet i uspeh na sve turbulentnijem tržištu.

Drugu hipotezu, koja govori o neophodnosti pažljivog sprovođenja aktivnosti ljudskih resursa u cilju obezbeđivanja motivisanih zaposlenih koji će biti spremni da svojim angažovanjem doprinesu ostvarivanju ciljeva preduzeća, potkrepljujemo činjenicom da savremeni menadžment ljudskih resursa sprovođenju svake aktivnosti pristupa sa strateškog aspekta, što znači da se svaka aktivnost pažljivo i dugoročno planira i sprovodi u skladu sa opštom strategijom preduzeća.

Sve aktivnosti su međusobno povezane i uslovljene, međutim od posebne važnosti je proces selekcije od kog zavisi kvalitet odabranih ljudi, a važnost motivacije i nagrađivanja ogleda se u zadržavanju kvalitetnih ljudi.

Dokazujući treću hipotezu, došli smo do zaključka da se brojni teški i složeni zadaci stavljaju pred menadžment ljudskih resursa u budućnosti. Osim teoretskog znanja iz menadžmenta i motivacionih teorija, biće im neophodno znanje iz oblasti organizacije i psihologije. Osim toga, od izuzetne važnosti biće i precizna procena uspešnosti zaposlenih, nepristrasno ocenjivanje i stimulisanje daljeg razvoja i napredovanja zaposlenih. Poseban akcenat biće stavljen na upravljanje znanjem. Da bi to postigli, biće neophodno da se fokusiraju na učenje, kvalitet, timski rad i druge procese koji određuju kako će radni zadaci biti obavljani.

U ekonomiji budućnosti uspeh preduzeća će zavisiti od brzine reagovanja menadžmenta ljudskih resursa na promene, sposobnosti za učenje i od kompetencija zaposlenih. Uspešna preduzeća će biti ona čiji će menadžment ljudskih resursa moći strategiju preduzeća brzo da pretvori u akciju, da efikasno i inteligentno upravlja procesima, da maksimizira odanost zaposlenih i da kreira uslove koji će preduzeću obezbediti konkurentsku prednost.

Konačno, u cilju dokazivanja poslednje pretpostavke ovog rada, po kojoj Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. vrednuje ljudske resurse kao svoj ključni resurs, osnovni preduslov daljeg razvoja, profitabilnosti i konkurentnosti i u tom smislu primenjuje najsavremenije metode privlačenja, negovanja i zadržavanja najboljih zaposlenih, izvršeno je istraživanje i sprovedena anketa koja je pokazala sledeće rezultate:

Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. je savremeno preduzeće koje poseduje dobro koncipiranu Funkciju ljudskih resursa, pomoću koje je uspešno redizajniralo suštinu upravljanja ljudskim resursima i na prvo mesto, ispred svih ostalih resursa stavilo ljude, prepoznavši u njihovom znanju, veštinama i sposobnostima svoj najvredniji resurs. Poseban akcenat stavljen je na oblikovanje i mudro upravljanje potencijalom zaposlenih, njihovim znanjima i veštinama u cilju ostvarivanja strateških ciljeva i konkurentne prednosti preduzeća.

Visok stepen zadovoljstva zaposlenih, anketiranih za potrebe ovog rada, ukazuje na to da Telekom Srbija primenjuje najsavremenije metode privlačenja talenata, negovanja i zadržavanja najboljih zaposlenih, čime dokazujemo postavljenu hipotezu.

Pored navedenog, više pažnje posvetili smo delu koji govori o međuzavisnosti uspešnog upravljanja promenama i oštre konkurencije na turbulentnom tržištu, i pritom dokazali da Telekom poseduje izuzetno stručne, inovativne, fleksibilne i samostalne zaposlene, koji su u stanju da organizacione promene sprovode ne samo u smeru adaptivnosti okruženju, već i inovativnosti.

Promene u Telekomu Srbija su konstantne i njihovo sprovođenje se odlikuje transparentnošću i dvosmernom komunikacijom, koju omogućava fleksibilna, horizontalna organizaciona struktura.

Telekom Srbija je preduzeće koje teži da postane „organizacija koja uči“ i u tom smislu svoje zaposlene posmatra kao „radnike znanja“, podstiče njihovo kreativno i inovativno ponašanje, ulaže znatna sredstva u njihov razvoj i obzovanje, koristeći se pritom, najsavremenijim vidovima obrazovanja i usavršavanja, kao što su treninzi, seminari, konferencije, *workshop-ovi*, i ostali vidovi edukacije kakva se primenjuje u najsavremenijim kompanijama u svetu. Da u tome uspeva, pokazuju rezultati ankete koji govore o tome da su zaposleni izuzetno zadovoljni ulaganjem u njihov lični razvoj i obrazovanje.

Spoznavši vezu između zadovoljstva zaposlenih i njihove produktivnosti koja utiče na uspeh i konkurentnost preduzeća, Telekom Srbija sa uspehom primenjuje razvijeni sistem motivacije koji podrazumeva mnogo šire forme od finansijske stimulacije – motivacija kroz mogućnost ličnog napredovanja i usavršavanja. Dakle, primenjuje adekvatno materijalno nagrađivanje koje čini temelj koji nadograđuje širokom strukturom motivacionih podsticaja različite prirode u cilju povećanja ukupnog motivacionog potencijala.

Naravno, iako je povećanje produktivnosti vrlo značajno, nikako ne insistira na tome po svaku cenu, već uvažava čovekovu ličnost, njegove fizičke i psihičke sposobnosti, sklonosti i želje.

U tom smislu primenjuje najsavremenije vidove materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Kod materijalnog nagrađivanja, za koje smo naglasili da se nalazi u osnovi motivacionog sistema, nagrade se određuju pravedno, transparentno i zavise isključivo od rezultata rada zaposlenih.

Za nematerijalne nagrade, koje su inače u fokusu savremenog menadžmenta ljudskih resursa, možemo da kažemo da se primenjuju u Telekomu u sve većem broju, kao i da su sve raznovrsnije. S obzirom na to da je za nematerijalne motivacione instrumente zajednička karakteristika da je njihovo usmerenje pre svega na podsvest svakog pojedinca, a bazira se na zajedničkoj osobini ljudi da teže samoaktuelizaciji, tj.prepoznatljivosti u svojoj sveukupnoj važnosti i značenju kao alternativni anonimnosti i nebitnosti, Telekom Srbija ulaže znatne napore da prepozna one vidove

nematerijalnog nagrađivanja koje će imati najviše efekata za zaposlene. U tom smislu, u Telekomu Srbija dominiraju priznanja, specijalni događaji, profesionalni treninzi, mogućnost ličnog razvoja i privilegije, kao i mnogi drugi.

Rezultati ankete pokazali su izuzetno zadovoljstvo anketiranih brigom preduzeća za svoje zaposlene, posebno u oblasti motivisanja i nagrađivanja.

Na osnovu navedenog, možemo da zaključimo da je Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. savremeno preduzeće koje uspešno savladava izazove tržišta i ulaže napore da prevaziđe teškoće koje donose svakodnevne promene. Takođe, to je preduzeće koje misli na sutrašnjicu i u tom smislu vrednuje zaposlene kao svoj najvažniji resurs, ulaže u njihov razvoj i obrazovanje i time doprinosi njihovom opštem zadovoljstvu i povećanju njihove produktivnosti i lojalnosti preduzeću.

8. LITERATURA

1. Bača, M. *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 43, 1/2006., str. 137.-148.
2. Bernardin, H. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill

3. Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd
4. Čamilović, S. i Vujić, V. (2007) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd
5. Carell, M.R., Elbert, N.F. i Hartfield, R.D.(1995) *Human Resource Management- Englewood Cliffs*, Prentice Hall, New York
6. De Cenzo, A. D. and Robbins, P.S. (2007) *Fundamentals of Human Resources Management*, John Wiley&Sons
7. Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
8. Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes
9. Đorđević-Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data Status
10. Đurović, M. (2008) *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, "Telekom Srbija" a.d., Beograd
11. Ikač, N. (2001) *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend Marketing Beograd
12. Ivancevich, M. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill,
13. Joshio, K. (1997) *Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta – japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj, Beograd
14. Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd
15. Kulić, Ž., (2005) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd
16. Mašić, B. i Đorđević-Boljanović, J., *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentne prednosti*, Časopis *Lider-Direktor*, broj 7, godina II, septembar / oktobar 2008., str. 35 – 44.
17. Štangl Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica
18. Politika nagrađivanja radnika (zaposlenih i angažovanih van radnog odnosa), oktobar 2008. godine
19. Službeni list „Telekom Srbija“ a.d., broj 24
20. Strateške smernice za izradu Poslovnog plana i Budžeta za 2010. godinu
21. Tisen, Andriesen, Depre (2006) *Dividenda znanja*, Adižes
22. Vemić, J. Facta universitatis – series: Economics and Organization 2007, vol.4, br.2, str.209-216
23. Vesić, D.D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd
24. Vujić, D. (2008) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd

Internet izvori:

1. <http://www.posta.co.yu/>
2. <http://www.ote.gr>
3. <http://www.posta.co.yu/>
4. <http://www.telekomsrpske.com/>
5. <http://www.mtel-cg.com/>
6. http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/11-20/gm_18/3260.html
7. <http://www.strategijskimenadzment.com/upravljanje-promenama-change-management.html>
8. http://www.ekonomskisavetnik.rs/index.php/ekonomija/biznis/priruchnik_za_prevazilazhenje_recesije
9. <http://www.slideshare.net/bsckragujevac/vladimir-denopoljac>
10. <http://www.scribd.com/doc/16506282/Organizacija-Koja-Uci>
11. http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=UcecaOrganizacija
12. www.SerbianIndustry.com
13. http://www.trainingacademy.rs/rs/trainings/upravljanje_talentima.aspx
14. <http://www.mondo.rs/v2/tekst.php?vest=113507>

14. <http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=1452-06800802217S&redirect=ft>
15. http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp
16. [http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/Ekonomija/172801/Siguran+posao+-+ne\)sigurna+plata.htmlnbv](http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/Ekonomija/172801/Siguran+posao+-+ne)sigurna+plata.htmlnbv)
17. <http://www.obuka.fon.bg.ac.yu/download/VEZBE4.ppt#274,2,Šta je posao?>
18. <http://www.orkis.hr/Politika-pla%C4%87a/21704.aspx>
19. http://www.zzrs.org/publikacije/publikacija_2.asp
20. www.moj-posao.net
21. www.words.ru
22. www.plark.net/literatura/mng016.php
23. <http://www.eccf.su.ac.yu/Download/mljr/15-04-08%20staffing.pdf>
24. www.fonforum.org/download/druga/menadzment%20ljudskih%20resursa/Vezbe%20ppt#267,11,Slide11
25. www.fonforum.org/download/druga/menadzment%20ljudskih%20resursa/Vezbe%20ppt#270,14,Model karakteristika posla
26. <http://www.hamag.hr/baza-znanja-ops.asp?BazaID=19>
27. <http://www.ecdlcentar.com/forum/viewtopic.php?p=25940&sid=dda01badd5074e4f20e3d3494538a13c>
28. <http://www.eccf.su.ac.yu/Download/mljr/15-04-08%20staffing.pdf>
29. <http://megatrender.blog.co.yu/blog/megatrender/megatrender-10/2007/09/07/organizacija-koja-uci>,
30. <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>
31. www.knowledge-bank1.org/poslovna_komunikacija_fps_3_iu_05/lekcije/lekcija10.htm
32. <http://www.poslovnaskola.com/cms/mestoZaUploadFajlove/HR17>

Prilog: ANKETNI LIST

Poštovana kolegice/kolega,

Ova anketa sprovodi se za potrebe izrade projektnog zadatka na poslediplomskim studijama. Cilj rada je da se, kroz praćenje i merenje zadovoljstva zaposlenih utvrdi u kojoj meri Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. vrednuje ljudske resurse kao svoj ključni resurs, kao i to koje metode primenjuje u cilju privlačenja, negovanja i zadržavanja zaposlenih.

Anketa je anonimna što znači da niste u obavezi da se potpišete. Podaci koji se budu dobili biće korišćeni isključivo u navedene svrhe i neće ni na koji način uticati na vaš položaj u preduzeću.

Anketa sadrži niz pitanja sa ponuđenim odgovorima, a zaokruživanjem se opredeljujete za jedan od onih koji najpribližnije odražava vaš lični stav o tvrdnji iznetoj u pitanju, ili vašu ocenu o nivou ispunjenosti nekog elementa.

Zahvaljujemo na saradnji

1. Da li posao koji obavljate za Vas predstavlja:	a) samo način obezbeđenja materijalnih uslova za život b) ostvarivanje profesionalnih sklonosti i interesovanja c) i jedno i drugo
2. Da li ste upoznati s tim šta se na poslu od Vas očekuje?	a) u potpunosti b) delimično c) ne d) nemam definisan stav o tome
3. Da li ste zadovoljni visinom ukupnih materijalnih primanja za vaš rad?	a) veoma sam zadovoljan b) uglavnom jesam c) uopšte nisam zadovoljan d) nemam definisan stav o tome
4. Koji vid lične stimulacije, po Vašem mišljenju, ima najviše efekta na zaposlene?	a) mesečna stimulacija b) kvartalni, polugodišnji ili godišnji bonus c) pohvala ili javno priznanje d) nemam definisan stav o tome
5. Da li smatrate da se Vaš rad, učinak i zalaganje prate i vrednuju objektivno i pravedno	a) da b) delimično c) ne d) nemam definisan stav o tome
6. Da li, po Vašem mišljenju, sistem nagrađivanja u preduzeću stimuliše kvalitet rada, zalaganje, kreativnost i inovativnost?	a) u potpunosti b) delimično c) ne d) nemam definisan stav o tome
7. Da li je, po Vašem mišljenju, nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih (stručni skupovi, seminari, strani jezici, poslediplomske studije...) takav da omogućuje uspešan rad?	a) u potpunosti b) delimično c) ne d) nemam definisan stav o tome
8. Smatrate li da u preduzeću imate sve uslove za napredovanje u struci?	a) u potpunosti b) delimično c) ne d) nemam definisan stav o tome
9. Da li su, po Vašem mišljenju stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti dominantni za napredovanje u okviru hijerarhijske strukture preduzeća	a) u potpunosti b) delimično c) ne d) nemam definisan stav o tome
10. Ocenite Vaše generalno mišljenje o	

odnosima između saradnika u Vašem preduzeću celobrojnom ocenom od 1 (nezadovoljavajući) do 5 (odlični)	1 2 3 4 5
11. Ocenite stepen do koga ste zadovoljni odnosom svog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj poslovnoj komunikaciji celobrojnom ocenom od 1 (nekorektan) do 5 (veoma korektan)	1 2 3 4 5
12. Da li sebe doživljavate kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata?	a) u potpunosti b) delimično c) ne d) nemam definisan stav o tome
13. Ocenite stepen do koga se, po Vašem mišljenju, uvažavaju stavovi i predlozi zaposlenih celobrojnom ocenom od 1 (ignoriše se) do 5 (izuzetno se uvažava)	1 2 3 4 5
14. Da li se u svom radnom okruženju osećate dobro, sigurno i prihvaćeno?	a) u potpunosti b) delimično c) ne d) nemam definisan stav o tome
15. Rangirajte, koja od tri ponuđena elementa su najvažniji za uspešan rad zaposlenog u preduzeću?	a) stabilnost poslovanja i dugoročna stabilnost preduzeća b) visoka primanja c) mogućnost i perspektiva za stručno napredovanje d) dobri međuljudski odnosi e) prihvaćenost i uvažavanje u radnom okruženju f) uvažavanje predloga i mišljenja

Podaci o ispitaniku: *(Molimo Vas da popunite odgovarajuće podatke)*

Organizaciona celina (direkcija/funkcija): _____

Pozicija: a) rukovodilac b) izvršilac
 Pol: a) muški b) ženski
 Starost: a) 20-30 b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60 e) preko 60
 Radni staž: a) 0-5 b) 5-10 c) 10-20 d) 20-30 e) 30-40
 Školska sprema: a) NKV b) KV c) VKV d) SSS e) VŠ f) VSS