

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**Departman za
poslediplomske studije
Master studije**

MASTER RAD

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA - Studija slučaja – Telekom Srbija a.d.-

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

**Kandidat:
Petar Gambiroža
Broj indeksa M 9292/08**

Beograd, 2010.

S A D R Ź A J

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i polazišta istraživanja.....	1
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja.....	1
1.3. Ciljevi istraživanja.....	2
1.4. Hipoteze istraživanja.....	2
1.5. Metode istraživanja.....	3
1.6. Struktura rada.....	3
2. SAVREMENI TRENDVI U POSLOVNOM OKRUŽENJU.....	5
3. LJUDSKI RESURSI.....	6
3.1. Nastanak pojma i definisanje ljudskih resursa.....	6
3.2. Značaj i specifičnosti ljudskih resursa.....	7
4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	9
4.1. Nastanak pojma menadžmenta ljudskih resursa.....	9
4.2. Definisanje menadžmenta ljudskih resursa.....	10
5. ULOGE I CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	12
5.1. Uloge menadžmenta ljudskih resursa.....	12
5.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa.....	12
6. NOSIOCI FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	14
7. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	15
7.1. Analiza posla	15
7.1.1. Opis posla.....	16
7.1.2. Specifikacija posla.....	17
7.2. Planiranje ljudskih resursa.....	17
7.2.1. Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju.....	18
7.2.2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima.....	18
7.2.2.1. Predviđanje tražnje za ljudskim resursima.....	18
7.2.2.2. Predviđanje ponude ljudskih resursa.....	19
7.2.3. Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa.....	19
7.2.4. Izrada plana ljudskih resursa.....	20
7.2.5. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana.....	21
7.3. Rekrutovanje ljudskih resursa.....	21
7.3.1. Interno regrutovanje ljudskih resursa.....	23
7.3.2. Eksterno regrutovanje ljudskih resursa.....	24
7.3.2.1. Formalni metodi eksternog regrutovanja.....	25
7.3.2.2. Neformalni metodi eksternog regrutovanja.....	27
7.3.3. Evaluacija procesa regrutovanja.....	27
7.4. Selekcija ljudskih resursa.....	28
7.5. Socijalizacija i usmeravanje zaposlenih.....	32
7.6. Obuka i obrazovanje zaposlenih.....	33

7.7. Ocenjivanje performansi zaposlenih.....	39
7.8. Nagradivanje i motivisanje zaposlenih.....	41
7.9. Zdravlje i bezbednost zaposlenih.....	44
7.10. Upravljanje karijerom, degradiranje i otpuštanje zaposlenih.....	45
8. TELEKOM SRBIJA a.d. – OSNOVNI PODACI O PREDUZEĆU.....	48
8.1. Istorijat i vlasnička struktura.....	48
8.2. Statutarni organi.....	50
8.3. Delatnost preduzeća.....	52
8.4. Poslovanje preduzeća.....	53
8.5. Organizaciona struktura preduzeća.....	53
8.6. Zaposleni.....	55
9. FUNKCIJA ZA LJUDSKE RESURSE.....	57
9.1. Sektor za radne odnose.....	58
9.2. Sektor za interne odnose.....	59
9.3. Operativni sektor ljudskih resursa.....	59
9.4. Sektor za razvoj i obrazovanje.....	60
9.4.1. Služba za razvoj ključnih resursa (rukovodilaca i talenata).....	61
9.4.2. Služba za obrazovanje.....	62
10. ANKETA.....	66
11. ZAKLJUČAK.....	77
12. LITERATURA.....	80

PRILOG – Anketni list

1. UVOD

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

U savremenom poslovanju, koje karakterišu velike i ubrzane promene, organizacije se moraju stalno prilagođavati i iznalaziti nove načine za postizanje uspešnosti, ali i za njihov opstanak i dalji razvoj. Jedan od načina je i kontinuirano stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Ona se danas ostvaruje preko ljudi, koji sa svojim znanjem, veštinama, kreativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs organizacije. Osim što su najznačajniji, oni su istovremeno i najproblematičniji i najskuplji resurs. Njima treba upravljati na mudar, racionalan i human način.

Upravo način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka organizacije.

Predmet našeg rada je razmatranje menadžmenta ljudskih resursa, pre svega kao izuzetno važne poslovne i upravljačke funkcije u organizaciji, i to kako teorijsko, tako i u praksi.

Postoje različiti teorijski izvori koji definišu ovu oblast, od onih za koje menadžment ljudskih resursa predstavlja samo poslednju fazu u evoluciji personalnog menadžmenta, do onih koji ga smatraju potpuno novom poslovnom funkcijom i naučnom disciplinom.

Saznanja do kojih smo došli teorijskim razmatranjem menadžmenta ljudskih resursa, predstavljaju osnov i polazište za analizu njegove praktične primene i uloge koju ima u jednom konkretnom preduzeću.

Kao primer na kojem smo vršili naše istraživanje uzeto je Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., kao jedno od najvećih i najprofitabilnijih Javnih preduzeća i vodeća kompanija u oblasti telekomunikacija ne samo u našoj zemlji, već i u regionu.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj naših istraživanja ogleda se u boljem razumevanju i shvatanju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i uloge koju on ima u ostvarivanju organizacione uspešnosti.

Kroz praktičan primer, na osnovu uvida u poslovanje konkretnog preduzeća, ukazano je na njegovo mesto i ulogu koju ima u domaćim preduzećima.

Istraživanje posebno dobija na značaju i aktuelnosti u periodu trenutne svetske ekonomske krize, kada su mnoge organizacije suočene sa finansijskim problemima i borbom za opstanak. Štednja na svim nivoima i u svim oblicima, svođenje rizika u poslovanju na najmanju moguću meru, kao i racionalna potrošnja i efikasnija upotreba svih resursa, pa tako i ljudskih, predstavlja glavne mere odbrane.

Veoma je važno takođe, otklanjanje nepoverenja, koje se navodi kao jedan od glavnih uzročnika krize, kao i podizanje nivoa svesti među svim zaposlenima o njenim posledicama i rizicima za poslovanje, kako bi u domenu svojih nadležnosti i odgovornosti dali veći doprinos opstanku i stabilnosti organizacije.

Pored navedenih, preduzeća u Srbiji suočavaju se i sa brojnim problemima koje tranzicija nosi sa sobom.

Mediji su prepuni vesti o štrajkovima radnika zbog neisplaćenih zarada, o lošim privatizacijama u kojima poslodavci otpuštaju zaposlene, kako bi zaradili rasprodajom nekretnina, o velikoj stopi nezaposlenosti u kojoj propada neiskorišćeno znanje i mladost, o poslodavcima koje više interesuje kojoj stranci pripada kandidat i čiji je sin, nego ono šta zna i može.

Kako se sa svim ovim problemima i izazovima savremenog društva nosi jedno od najvećih preduzeća u Srbiji, sagledali smo kroz prizmu upravljanja najvrednijim resursima, ljudima sa njihovim znanjem, veštinama, sposobnostima i razvojnim potencijalima.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada je, da se na osnovu analize i deskripcije najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kako teorijski, tako i na praktičnom primeru u konkretnom preduzeću, ukaže na značaj koji on ima za poslovanje organizacije i postizanje njene uspešnosti.

Naučni cilj rada jeste naučna, teorijska i praktična deskripcija i analiza aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi, to jest da pruži informacije i nova saznanja onima koje interesuje ili koji žele da se bave menadžmentom ljudskih resursa.

1.4. Hipoteze istraživanja

Polazna hipoteza ili misaona pretpostavka na kojoj se zasniva ovaj rad je:

- Savremena teorija ukazuje da su ljudski resursi najznačajniji resurs organizacije, što ukazuje na važnost efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa.

Posebne hipoteze istraživanja su sledeće:

- Od kvaliteta procesa upravljanja ljudskim resursima (menadžmenta ljudskih resursa) zavisi organizaciona uspešnost.
- Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su izuzetno važne, međutim, kao najvažnije možemo izdvojiti proces selekcije zaposlenih i njihovo obrazovanje, dalje usavršavanje i razvoj karijere.
- Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. ima razvijenu funkciju menadžmenta ljudskih resursa.
- Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja, usavršavanja i razvoja zaposlenih.

1.5. Metode istraživanja

Svako naučno objašnjenje predstavlja složen proces koji sadrži mnoštvo misaonih i logičkih radnji, kojima se definišu odnosi i veze među pojavama koje se istražuju.

U dokazivanju postavljenih hipoteza ovoga rada, korišćene su različite metode kako bi bili zadovoljeni osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda, a pre svega analize, sinteze, indukcije i dedukcije.¹

Od opštenaučnih metoda korišćen je hipotetičko-deduktivni i statistički metod.

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

Pristup istraživanju je integrativan, sintetički, u smislu što se nijednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost, već su svi podjednako zastupljeni.

Primenom ovih metoda, moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja.

1.6. Struktura rada

Naša istraživanja prikazana su na sledeći način:

U prvom delu – UVOD iznet je predmet i polazište istraživanja, ukazano na njihov značaj i aktuelnost, ustanovljen cilj istraživanja, postavljene hipoteze, iznete korišćene metode istraživanja i opisana struktura rada.

U drugom delu – SAVREMENI TRENDVI U POSLOVNOM OKRUŽENJU ukazano je na sve brže i učestalije promene u poslovnom okruženju, kao i na njihov uticaj na poslovanje organizacije.

U trećem delu – LJUDSKI RESURSI objašnjen je nastanak i izvršeno definisanje pojma „ljudskih resursa”. Takođe je istaknut njihov značaj i specifičnosti u odnosu na ostale resurse organizacije.

U četvrtom delu – MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA izložen je nastanak i istorijski razvoj menadžmenta ljudskih resursa kao važne poslovne i upravljačke funkcije u organizaciji, ali i kao naučne discipline. Iznete su takođe i njegove brojne definicije, u želji da se ukaže na različite pristupe i shvatanja menadžmenta ljudskih resursa, od strane, kako eminentnih inostranih stručnjaka, tako i domaćih autora iz ove oblasti.

¹ Miljević, I. M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, pogledati četvrti deo - Metode naučnog rada i istraživanja, str. 115-263

U petom delu – ULOGE I CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA ukazano je na uloge menadžmenta ljudskih resursa, a posebno na značaj strateške uloge, koja predstavlja njegovu osnovnu karakteristiku i suštinsku razliku u odnosu na personalni menadžment. Predstavljeni su i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa.

U šestom delu – NOSIOCI FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA, kako sam naslov kaže, prikazani su nosioci ove funkcije u organizaciji, a to su danas pored organizacione celine za ljudske resurse i svih nivoa menadžmenta, sve češće i sami zaposleni.

U sedmom delu – AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA detaljno su definisane i opisane sve najvažnije aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Ukazano je na značaj, koji svaka ponaosob ima u ostvarivanju organizacionih, ali i individualnih interesa i ciljeva.

U osmom delu – TELEKOM SRBIJA a.d. – OSNOVNI PODACI O PREDUZEĆU, kako sam naslov kaže, izneti su osnovni podaci o Preduzeću: istorijat i vlasnička struktura, statutarni organi, delatnost, poslovanje, organizaciona struktura preduzeća i podaci o zaposlenima.

U devetom delu – FUNKCIJA LJUDSKIH RESURSA izneti su detaljni podaci o unutrašnjoj organizaciji, kao i oblasti odgovornosti i aktivnostima koje sprovodi organizaciona celina pod nazivom Funkcija ljudskih resursa, koja predstavlja nosioca funkcije menadžmenta ljudskih resursa u Telekomu Srbija a.d. Posebna pažnja posvećena je poslovima i aktivnostima koje sprovodi Sektor za razvoj i obrazovanje, kao nosilac obrazovne funkcije u Preduzeću.

U desetom delu – ANKETA izneti su i prokomentarisani rezultati ankete sprovedene u cilju potvrđivanja posebne hipoteze, dakle utvrđivanja da li Telekom Srbija a.d. u praksi zaista vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, kroz koje programe obrazovanja to najčešće čini i koliki je stepen zadovoljstva zaposlenih realizacijom i rezultatima istih.

U jedanaestom delu – iznet je ***ZAKLJUČAK*** u skladu sa polaznim hipotezama i podacima do kojih se došlo tokom teorijskog i praktičnog istraživanja i pisanja ovog rada.

U dvanaestom delu – LITERATURA navedena je korišćena literatura i drugi izvori podataka

2. SAVREMENI TRENDOM U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Organizacije ostvaruju svoju funkciju delujući u poslovnom okruženju, koje predstavlja kompleksnu strukturu sastavljenu od internih i eksternih elemenata. Kako poslovno okruženje bitno determiniše funkcionisanje i rezultate organizacije, informacije o karakteristikama i trendovima u njemu, predstavljaju polaznu osnovu u procesu odlučivanja i ostvarenja ciljeva.

Na osnovu stalnog i sistematskog istraživanja okruženja, organizacije identifikuju svoje interne snage i slabosti, kao i eksterne šanse i opasnosti. Koristeći raspoložive informacije, one nastoje da efikasno aktiviraju svoje snage, otklone slabosti i koriste prilike, izbegavajući eksterne pretnje i opasnosti.

Savremeno poslovno okruženje se kontinuirano i sve brže i brže menja, izlažući organizacije novim izazovima, kao što su: globalna konkurencija, ubrzan tehnološki razvoj, demografske promene, diverzificiranost radne snage i mnogi drugi. Svi smo svedoci globalne ekonomske krize koja trenutno vlada i njenih dalekosežnih negativnih posledica na gotovo sve nacionalne ekonomije, a samim tim i na mnoge organizacije, bilo nacionalne ili multinacionalne.

Organizacije se moraju prilagođavati globalnim promenama i uslovima turbulentnog poslovnog okruženja, jer nije u pitanju samo njihova uspešnost, nego i njihov opstanak. One iznalaze nove organizacione forme i nova strukturna rešenja, dovoljno fleksibilna i nužno adaptivna.

Savremene organizacije se sve više udaljavaju od svog uobičajenog piramidalnog oblika, njihova struktura postaje ravnija i kreće se prema horizontalnom obliku točka.² Značaj strogo definisanog i određenog radnog mesta, kao i samog prostora za rad se gubi, a rad se sve više organizuje u projektnim timovima. Zahvaljujući savremenoj tehnologiji, mnoge poslovne aktivnosti se obavljaju i od kuće. Raste broj zaposlenih na određeno vreme, privremeno zaposlenih, kao i zaposlenih u svojstvu spoljnih saradnika ili honorarno zaposlenih.³

Prema predviđanjima Pitera Drakera, za dvadesetak godina moguće je da polovina ljudi koji rade za organizaciju, neće biti stalno zaposlena ili u radnom odnosu u toj organizaciju, svakako bar ne puno radno vreme.⁴

Bez obzira na sve navedene promene i izazove, nosioci svih aktivnosti i dalje ostaju ljudi. Oni sa svojim znanjem, veštinama, sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i faktor njene konkurentne sposobnosti i prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha.

Imajući u vidu njihov značaj, jasno je koliku važnost ima efikasno upravljanje njima za poslovanje organizacije i ostvarenje njenih strateških ciljeva.

² Tanasijević, Z. (2006) Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa, *Festival kvaliteta 2006*, A-41, dostupno na <http://www.scribd.com>

³ Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, str. 3-4

⁴ Drucker, P. (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad, str. 173

3. LJUDSKI RESURSI

3.1. Nastanak pojma i definisanje ljudskih resursa

Pojam „ljudski resursi“ pojavljuje se krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošlog veka u SAD i V.Britaniji, i to najpre u stručnoj literaturi, a zatim i u svakodnevnoj komunikaciji. Nastanak pojma pratile su brojne kritike i osporavanja. Naime, kritičari takvog načina oslovljavanja zaposlenih smatraju da je ponižavajući za čoveka jer ga poistovećuje sa objektom upravljanja i svodi na puki dodatak mašini. Pošto su ljudi najveće bogatstvo organizacije, nedopustivo je po njima, da se dovode u istu ravan sa novcem, mašinama, i informacijama, pogotovo, ako se teži izgrađivanju humanijih odnosa između vlasnika kapitala i vlasnika radne snage. Takav pristup, po mišljenju kritičara, vodi u prošlost, a ne u budućnost, jer se njime ignorišu osnovne ljudske vrednosti, koje se u 21. veku ne mogu dovoditi u pitanje.

Uprkos kritikama, novi pojam se ubrzo širi i u druge zemlje, zahvaljujući između ostalog i brojnim pristalicama. Oni smatraju da se poistovećivanjem ljudi sa resursima konačno prestaje sa praksom prema kojoj su materijalni, finansijski i drugi resursi tretirani povoljnije nego zaposleni. Ta praksa više nije moguća jer su ljudski resursi i u terminološkom smislu, u najmanju ruku izjednačeni sa ostalim resursima organizacije.

U našoj zemlji se pojam odomaćuje u poslednjoj dekadi prošlog veka i do danas je postao prepoznatljiv, prihvatljiv i koristi se kako u stručnoj literaturi, organizacijama tako i u svakodnevnoj komunikaciji. U upotrebi, međutim, još uvek egzistiraju i pojmovi „kadrovi“ i „personal“.

„Kadrovi“ u svom izvornom značenju predstavljaju komandni sastav vojske, a termin je korišćen u socijalističkim zemljama za označavanje rukovodstva nekog preduzeća, da bi se kasnije koristio za sve zaposlene.

Reč „personal“ je latinskog porekla i s druge strane, označava sve zaposlene u preduzeću i u širokoj je upotrebi kako na istoku tako i na zapadu.⁵

Jasno je da se pojam „ljudski resursi“ ne može izjednačiti s navedenim pojmovima jer predstavlja mnogo širi pojam od „svih zaposlenih“ u jednom preduzeću. Njime se ne označavaju samo zaposleni nego i njihovi kvaliteti i rezultati, njihove vrednosti i sposobnosti, veštine i mogućnosti, odnosno njihova znanja i sveukupni potencijali. Iz navedenog proizlazi i jedna od brojnih definicija „ljudskih resursa“ :

„Ljudski resursi jesu 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“⁶

⁵ Đurović, M. (2008) *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Telekom Srbija, Beograd, str. 23

⁶ Ibid, preuzeto od Ratković, M. (1997) *Ljudski resursi*, Univerzitet BK, Beograd, str. 3-10

3.2. Značaj i specifičnosti ljudskih resursa

U savremenim uslovima poslovanja osnovni oblik konkurentske borbe među kompanijama postaje borba za kreativne stručnjake, dokazane lidere, ali sve više i za mlade, talentovane i obrazovane ljude. Osnovni činilac konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, dakle postaju ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihova motivacija i njihovo radno zadovoljstvo, jednom rečju ljudski resursi.

Polaznom hipotezom ovog rada upravo je pretpostavljeno je da oni predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i imaju presudan značaj za ostvarivanje njenih projektovanih ciljeva. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su upravo ti koji ih povezuju u skladnu celinu. Njima treba upravljati efikasno, i to na mudar, racionalan i human način u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa.

Gotovi svi autori bez izuzetka ističu značaj ljudskih resursa, međutim ovom prilikom ćemo izneti stavove Živke Pržulj, koji prema našem mišljenju, na najbolji način potvrđuju i ukazuju na njihovu važnost i prednost u odnosu na druge resurse.

Naime, prema navedenom autoru izuzetnost i specifičnost ljudskih resursa, koja ih stavlja u prvi plan u odnosu na ostale resurse i njihov značaj za organizacionu uspešnost, između ostalog, ogledaju se u sledećem⁷ :

- ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;
- ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;
- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;
- pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, između ostalog, i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo – ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;
- ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju;
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je njihovo ostvarivanje gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala;

⁷Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 8 preuzeto od Pržulj, Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd

- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrednosti, odnosno novostvorene vrednosti.

Polazeći od raspoloživih resursa i potencijala, menadžment organizacije treba da nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili makar minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoloživi kvaliteti i drugi potencijali prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmere.

U ostvarenju organizacionih ciljeva, mora se voditi računa i o individualnim potrebama i interesima. Rezultati poslovanja se ne mogu povećavati ako se zadovoljstvo pri radu smanjuje. Zaposleni koji je zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, motivisan je da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći ostvarivanju ciljeva organizacije. Obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, nije odgovarajuće motivisan za ostvarenje njenih ciljeva, odnosno ne pruža zadovoljavajuće rezultate na radu.

Na menadžmentu ljudskih resursa je da o navedenom vodi računa kako bi se između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa uspostavio zadovoljavajući balans.

4. MENADŽMET LJUDSKIH RESURSA

4.1. Nastanak pojma menadžmenta ljudskih resursa

Pojam „menadžment ljudskih resursa“ u teoriji se pojavljuje osamdesetih godina prošlog veka. Do njegovog pojavljivanja se govorilo o “personalnom menadžmentu“, odnosno o „personalnoj“ ili „kadrovskoj funkciji“.

Novi pojam ne predstavlja samo promenu ranijeg naziva naučne discipline i upravljačke funkcije, već kvalitativno novu fazu u njihovom razvoju i promenu poslovne filozofije organizacije. Fokus se sa kontrole troškova rada pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa i davanje strateškog značaja i uloge upravljanju tim resursima u organizaciji.

Do preobražaja je došlo pod snažnim uticajem anglo-saksonske literature i prakse, koja je između ostalog motivisana potrebom da se odgovori na sve izraženiju konkurenciju koju su diktirala japanska preduzeća, i to u tradicionalno američkim privrednim granama, kao što su elektronika i automobilska industrija. Poznato je da je u Japanu nastalo pozitivno iskustvo o upravljanju ljudima i resursima, gde se organizacija doživljavala kao kuća, a zaposleni i rukovodioci kao članovi porodice. Otuda i nastojanje da se umesto dotadašnjih ekonomskih vrednosti, u prvi plan stave humanističke.

Inače, nastanak personalnog menadžmenta vezuje se za period I Svetskog rata, kada se pojavio najpre kao profesija. U to vreme mnogi poznati univerziteti u SAD, među kojima su i Harvard i Kolumbija, započinju sa organizovanjem specijalizovanih kurseva za obrazovanje zaposlenih na poslovima personalnog menadžmenta. Ostalo je zabeleženo, da je prvi takav kurs organizovao Dartmut koledž (Dartmouth College), i to davne 1915. godine.⁸

Pojedini američki autori njegov nastanak vezuju i za mnogo raniji period, XV vek i doba napuštanja feudalizma, međutim, postoji opšta saglasnost da je najveći i presudan uticaj na razvoj profesije imala industrijska revolucija. Ona je dovela do razvoja tehnologije, otvaranja velikih fabrika, specijalizacije posla i još mnogo toga što je imalo značajnog uticaja na zaposlenost.

U godinama nakon I Svetskog rata pojavljuju se brojni radovi u literaturi koji su tretirali oblast personalnog menadžmenta i u kojima su se autori bavili istraživanjem potencijalnih rešenja za probleme u praksi. Ta veza između teorije i prakse postojala je sve do 1935. godine, kada personalni menadžment postaje prepoznatljiva naučna disciplina.

Ona se tokom svog razvoja menjala i širila, međutim ono što je do danas karakteriše jeste nedostatak integrativne teorije ili koncepta. Razlozi za to su brojni, a kao najvažniji se navode:

- istorijski neteoretski karakter discipline
- fokus istraživača na pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i individualni nivo analize
- veliki uticaj drugih naučnih disciplina, što je obeshrabilo razvoj jedne integrativne teorije⁹

⁸Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 3

⁹Ibid, str. 5

U istorijskom pak razvoju poslovne i upravljačke funkcije definišu se 4 osnovne faze:

I - do 1960-ih, koju karakteriše uvođenje posebne organizacione jedinice koja se bavila upravljanjem ljudskim resursima

II – od 1964. godine i usvajanja Zakona o građanskim pravima u SAD

III – 1970-e i 1980-e godine, kada se fokus stavlja na kontrolu troškova i veću efikasnost.

IV – od 1990-ih kada je fokus na stvaranju konkurentne prednosti preko zaposlenih kao najvažnijih resursa organizacije

4.2. Definisanje menadžmenta ljudskih resursa

Veliki broj autora bavi se definisanjem menadžmenta ljudskih resursa, tako da postoje brojne definicije, uže i šire. Navešćemo neke od njih:

*Menadžment ljudskih resursa može biti definisan kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrednijim sredstvima jedne organizacije: ljudima koji rade u njoj, koji pojedinačno i kolektivno doprinose ostvarenju njenih ciljeva.*¹⁰

*Menadžment ljudskih resursa je deo nauke o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. On je u isto vreme i važna poslovna i upravljačka funkcija u organizaciji.*¹¹

*Menadžment ljudskih resursa je niz aktivnosti koje radnim ljudima i organizaciji, koja koristi njihove sposobnosti, pružaju mogućnost da postignu dogovor o ciljevima i prirodi radnog odnosa i da potom, taj dogovor sprovedu u delo.*¹²

*Menadžment ljudskih resursa u organizaciji obuhvata izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u području ljudskih resursa, i to preuzimanjem upravljačkih akcija radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe upravljačke funkcije kao podsistema funkcionisanja organizacije.*¹³

*Menadžment ljudskih resursa je izvršna funkcija u organizaciji, čija je svrha što efikasnije postupanje sa zaposlenima, da bi se ostvarili organizacioni i individualni ciljevi.*¹⁴

Ono oko čega postoji jedinstven stav jeste da je menadžment ljudskih resursa naučna disciplina i jedna od najznačajnijih poslovnih i upravljačkih funkcija u organizaciji.

¹⁰ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 11

¹¹ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 6

¹² Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 13

¹³ Čamilović, S. i Vujić, V. (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 13

¹⁴ Ivancevich, M. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, International Edition, str. 4

U njenom fokusu je upravljanje najvrednijim, ali u isto vreme najproblematičnijim resursima, a to su ljudi, i to na takav način koji doprinosi ostvarenju pojedinačnih interesa zaposlenih ostvarenjem poslovne efikasnosti i ciljeva organizacije.

5. ULOGE I CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Polazeći od posebne hipoteze rada, koja ukazuje na vezu između kvaliteta procesa upravljanja ljudskim resursima i ostvarivanja organizacione uspešnosti, istraživali smo i u ovom delu rada prikazali osnovne uloge i ciljeve menadžmenta ljudskih resursa.

5.1. Uloge menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa u svom razvoju, gotovo svaki dan, dobija nove uloge u organizaciji koja nastoji da bude fleksibilna i prilagodljiva u odnosu na poslovno okruženje koje se ubrzano menja. Međutim, postoje dve osnovne uloge, a to su: operativna i strateška.

Operativna uloga uglavnom se odnosi na svakodnevne administrativne aktivnosti koje se opisuju kao kadrovska ili personalna funkcija i kojima se vrši posrednička funkcija između zaposlenih i menadžmenta, odnosno tržišta rada.

S druge strane, upravo postojanje strateške uloge predstavlja osnovnu karakteristiku menadžmenta ljudskih resursa i suštinsku razliku u odnosu na tradicionalni, personalni menadžment kojem se pripisuje isključivo operativna funkcija.¹⁵ Spajanjem strategije razvoja i personalnog menadžmenta, je i nastao menadžment ljudskih resursa, kao nova strategijska funkcija, koja pored strategijskih aktivnosti, obavlja i operativne zadatke.¹⁶

Njegova uloga nije samo da prilagođava svoje aktivnosti poslovnoj strategiji organizacije, niti da bude samo nosilac operativnih dnevnih zadataka.

Bitna odlika savremenog menadžmenta ljudskih resursa, jeste činjenica da je on ravnopravan partner u planiranju strategije razvoja. Budući da upravlja najznačajnijim resursima organizacije, a to su ljudi, koji, ako se njima efektivno upravlja mogu biti izvor konkurentске prednosti, menadžment ljudskih resursa mora biti ravnopravan partner u kreiranju i ostvarivanju ciljeva i strategije organizacije.

5.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa predstavlja ostvarenje uspeha organizacije kroz efikasno korišćenje ljudskih potencijala i ostvarivanje individualnih potreba i interesa.

Ovaj osnovni cilj nastoji se postići ostvarivanjem parcijalnih ciljeva, a to su:¹⁷

- *organizacioni cilj* - svrha menadžmenta ljudskih resursa je poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije u celini. Adekvatnim tretmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspešnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva organizacije.
- *funkcionalni cilj* – predstavlja uspostavljanje i održavanje skladnih odnosa, kako unutar, tako i izvan organizacije, koji su primereni njenoj veličini i organizacionoj strukturi.

¹⁵ Vujić, D. (2008) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 52

¹⁶ Ikač, N. (2001) *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend marketing, Beograd, str. 50

¹⁷ Štangel-Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 16

- *društveni cilj* – etička i društvena odgovornost prema potrebama i zahtevima društva, uz minimiziranje negativnih uticaja tih zahteva. Nesposobnost organizacije da svoje resurse koristi u skladu sa društveno propisanim normama može izazvati neželjene posledice.
- *lični cilj* – neophodno je podržati i pomoći zaposlene u realizaciji njihovih interesa, postizanju ličnog uspeha i razvoju karijere, ako ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije.

Navedeni ciljevi se ne mogu uvek bezuslovno zadovoljiti, međutim, što se više ciljeva ostvari, veći će biti i doprinos menadžmenta ljudskih resursa uspešnosti organizacije i zadovoljenju individualnih potreba zaposlenih.

Menadžment ljudskih resursa ostvaruje svoje ciljeve raznovrsnim aktivnostima u organizaciji, a osnovni uslov za njihov uspeh predstavlja konstruktivna saradnja svih nivoa menadžmenta i zaposlenih.

6. NOSIOCI FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJI

Poslovna funkcija menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji može biti struktuirana na različite načine. Konkretno organizaciono rešenje zavisi od veličine organizacije, ali i stepena razvijenosti aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Moguće je da se ovi poslovi obavljaju samo na jednom radnom mestu, što je slučaj u malim organizacijama, ali i zapošljavanjem velikog broja zaposlenih i višenivovskog struktuiranja ove organizacione jedinice u izrazito velikim organizacijama. Uobičajena je praksa da sva preduzeća koja imaju više od 150 zaposlenih formiraju posebnu organizacionu jedinicu u kojoj će se obavljati ovi poslovi. Stepen podele rada i broj radnih mesta zavise od obima i stepena razvijenosti poslova.

Poslove iz ove oblasti obavljaju profesionalni menadžeri za upravljanje ljudskim resursima i stručnjaci raznih humanističkih profila, kao što su psiholozi, sociolozi, socijalni radnici, pravnici i ekonomisti. Svi oni moraju raspolagati miksom različitih znanja i sposobnosti, kako iz oblasti marketinga, informacione tehnologije, tako i iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

Pored posebne organizacione jedinice nosioci funkcije menadžmenta ljudskih resursa su i svi nivoi menadžmenta u organizaciji: strateški, srednji i operativni.

U novije vreme, sa sve većim uključivanjem samih zaposlenih u pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kao što su recimo ocena performansi ili planiranje karijere, važnu ulogu u čitavom procesu dobijaju i zaposleni.

Imajući u vidu sve navedeno, proizlazi da je važna uloga organizacione jedinice menadžmenta ljudskih resursa da koordinira aktivnosti svih učesnika u ovom procesu na nivou organizacije kao celine.

7. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa kao jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija u organizaciji objedinjuje čitav niz aktivnosti. Od kvaliteta njihovog sprovođenja, kako je istaknuto posebnom hipotezom, zavisi organizaciona uspešnost. U potvrđivanju navedene hipoteze detaljno je istraživana svaka od najznačajnijih aktivnosti.

Utvrđivanje značaja i uloge menadžmenta ljudskih resursa za poslovanje organizacije i postizanje njene uspešnosti, na osnovu analize i deskripcije njegovih najvažnijih aktivnosti, predstavlja osnovni cilj ovog rada.

Upravo se u boljem razumevanju i shvatanju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i uloge koju on ima u ostvarivanju organizacione uspešnosti ogleda i značaj naših istraživanja.

Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa se definišu, razvrstavaju i grupišu na različite načine, međutim najčešće se kao osnovne aktivnosti navode:

1. Analiza posla
2. Planiranje ljudskih resursa
3. Rekrutovanje ljudskih resursa
4. Selekcija ljudskih resursa
5. Socijalizacija i usmeravanje zaposlenih
6. Obuka i obrazovanje zaposlenih
7. Ocenjivanje performansi zaposlenih
8. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih
9. Zdravlje i bezbednost zaposlenih
10. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih

Ova lista svakako nije konačna i isključiva, budući da set aktivnosti koje se primenjuju zavisi od karakteristika same organizacije, njene vizije, misije, strategije i ciljeva kao i od okruženja u kojem posluje. U savremenim uslovima poslovanja koje karakterišu učestale promene i ubrzan proces globalizacije, na eksterne faktore u procesu planiranja i implementiranja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, treba obratiti posebnu pažnju.

O svim pojedinačnim aktivnostima više reči će biti u delu rada koji sledi.

7.1. Analiza posla

Aktivnost koja predstavlja osnov svih kasnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa jeste analiza posla. Ona se definiše kao proces organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, potrebnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtevima neophodnim za obavljanje određenog posla.

Analiza posla dakle identifikuje glavne zadatke, dužnosti i odgovornosti konkretnog posla, kao i znanja, veštine i sposobnosti koje treba da poseduju zaposleni na tim poslovima.

Radi lakšeg razumevanja samog procesa na ovom mestu je potrebno definisati osnovne pojmove:

- *Posao* je grupa sličnih, povezanih zadataka, dužnosti i odgovornosti. Poslovi sličnih karakteristika grupišu se u *Familije poslova*. Posao koji izvršava jedna osoba naziva se *Pozicija*.
- *Zadatak* je identifikovana radna aktivnost sastavljena od pokreta.
- *Dužnost* je veći radni element sastavljen od nekoliko zadataka koje izvršava pojedinac.
- *Odgovornosti* su obaveze da se izvrše određeni zadaci i dužnosti.

Podaci se prikupljaju iz više izvora, od postojećih opisa poslova, do razgovora sa zaposlenima, njihovim rukovodiocima i ekspertima za konkretan posao.

Iako zaposleni najbolje znaju posao koji obavljaju, ne daju obavezno tačne i pouzdane podatke. Za kvalitetnu analizu potrebno je stoga koristiti više izvora istovremeno.

Za sprovedene analize posla koriste se različite tehnike, kao što su: individualni intervjui, upitnici, posmatranje, dnevnik, grupni intervjui sa ekspertima, specijalne metode za analizu posla i druge. Svaka od navedenih tehnika ima svoje prednosti i nedostatke, a njihov izbor se vrši na osnovu konkretnih potreba. Praksa je da se tehnike međusobno kombinuju.

Svrha analize posla je da se standardizuje obavljanje određenih poslova kako bi se izbegle proizvoljnosti u njihovom obavljanju od strane različitih izvršilaca. Međutim danas, pod pritiskom globalne konkurencije, u želji da ostvare što bolje rezultate, organizacije postaju mnogo fleksibilnije. Njihova struktura postaje ravnija, zasnovana na timskom radu i zajedničkom donošenju odluka što podrazumeva veću samostalnost zaposlenih i radna mesta koja se menjaju iz dana u dan. Umesto da obavljaju konkretan posao na precizno definisanom radnom mestu, zaposleni se sve više zapošljavaju da rade za organizaciju, tj. da obavljaju sve one poslove koji su neophodni za realizaciju pred njih postavljenih ciljeva.

Navedeno ima za posledicu pojavu novih metoda analiziranja i opisivanja radnih mesta. Jedna od njih je i analiza posla zasnovana na kompetencijama koja opisuje radno mesto u pogledu merljivih, opazivih, bihevioralnih (znanje, veštine ili načini rada) kompetencija koje zaposleni mora da pokaže kako bi bio uspešan u obavljanju svog posla. Za razliku od tradicionalne, analiza zasnovana na kompetencijama je više usredsređena na zaposlenog, odnosno na to, kako obavlja konkretan posao.

Podaci dobijeni analizom posla koriste se za izradu **opisa posla** i **specifikacije posla**.

7.1.1. Opis posla

Opis posla je pisani dokument o tome šta zaposleni na konkretnom radnom mestu radi, kako to radi i pod kojim uslovima. On identifikuje zadatke, dužnosti i odgovornosti posla.

Ne postoji standardan format za pisanje opisa posla, međutim uobičajeno je da sadrži nekoliko grupa podataka, kao što su: Informacije o poslu, kratak sadržaj posla, odgovornosti i zaduženja, autoritet, standardi, učinci, radni uslovi i druge.

Opis posla može da bude: *detaljan*, kada se označavaju svi poslovi i radni zadaci na jednom radnom mestu, od najsloženijih i najznačajnijih do najjednostavnijih i najsitnijih, i *načelan*, koji podrazumeva opisivanje osnovnih poslova radnog mesta, bez ulaženja u njihovo detaljno objašnjavanje, navođenje i opisivanje.

7.1.2. Specifikacija posla

Specifikacija posla je pisani dokument o tome koje lične karakteristike, iskustvo, sposobnosti, veštine i obrazovanje su potrebni za obavljanje određenog posla.

Ona treba da oslikava sve one osobine neophodne za zadovoljavajuće izvršenje posla.

U većini slučajeva, oba navedena dokumenta nastala analizom posla se kombinuju u jedinstven dokument sa nekoliko različitih sekcija, odnosno odeljaka.

7.2. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces kojim se identifikuju ljudski resursi potrebni jednoj organizaciji da bi ostvarila svoje strateške ciljeve, i prave planovi zadovoljenja tih potreba.¹⁸

Ono je veoma važna aktivnost menadžmenta ljudskih resursa i sastavni deo, ili bi bar tako trebalo da bude, strateškog planiranja svake organizacije. Za ostvarenje svih strateških planova potrebni su ljudi. Samo posedovanje pravog broja ljudi sa odgovarajućim znanjima i veštinama, na pravim mestima i u pravo vreme omogućava ostvarenje strateških ciljeva organizacije i kreiranje i održavanje konkurentne prednosti.

Međutim, planiranje ljudskih resursa ima i povratni efekat, ono utiče na poslovnu strategiju naglašavanjem pravca u kojem bi trebalo razvijati ljudske resurse, kako bi bili efektivniji u ostvarenju poslovnih ciljeva, kao i predviđanjem eventualnih problema koje je potrebno rešiti, ne bi li se omogućilo da ljudi koji su neophodni budu raspoloživi i u stanju da pruže potreban doprinos.

Ono zavisi od stepena predvidljivosti budućnosti, i to na način, ako je budućnost moguće predvideti, može se primeniti formalno predviđanje, u suprotnom primenjuju se scenariji. Jovanović Božinov Mića i grupa autora (2004) scenarije definišu kao „*zamišljeni redosled budućih događaja*“ koji za cilj ima bolje shvatanje situacija sa kojima se organizacija može sresti u budućnosti.

Planiranje ljudskih resursa može biti: *agregatno*, odnosno fokusirano na poslove ili familije poslova na kojima radi veći broj izvršilaca, poslove srednjeg nivoa menadžmenta i poslove odmah ispod srednjeg menadžmenta; i *individualno*, koje je obično vezano za važne pozicije u organizaciji, kao što su pozicije višeg i top menadžmenta.

Proces planiranja se obično sprovodi jednom godišnje i obuhvata nekoliko koraka, odnosno faza. Neki autori poput Jovanović Božinov Miće, Vesić D. Dobrice ili Desler Gerija, definišu postojanje 3, dok neki poput Bogićević Biljane izdvajaju 4 faze u procesu planiranja ljudskih resursa. Ukoliko se njima doda i proces izrade plana ljudskih resursa kao kruna procesa planiranja, izdvajaju se sledeće faze:

1. Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju
2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima
3. Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa
4. Izrada plana ljudskih resursa
5. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana ljudskih resursa

¹⁸Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 44

7.2.1. Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju

Prikupljanje podataka odnosno identifikovanje ključnih faktora u eksternom i internom okruženju koji mogu uticati na ljudske resurse, predstavlja prvi korak u procesu planiranja ljudskih resursa. Od kvaliteta prikupljenih podataka zavisiće i kvalitet celokupnog procesa predviđanja i planiranja.

Neki od najznačajnijih eksternih faktora su: sastav radne snage, struktura rada, uticaj vlade i zakonska regulativa, ekonomski, geografski i konkurentski uslovi i drugi.

Kao faktori internog okruženja relevantni za planiranje ljudskih resursa, navode se sledeći: strateški i poslovni planovi, raspoloživa zaposlenost (pregled trenutnih zaposlenih, njihovih poslova i veština), stopa fluktuacije zaposlenih, stopa napuštanja organizacije i drugi.¹⁹

7.2.2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima

Podaci i informacije dobijeni istraživanjem faktora internog i eksternog okruženja, koriste se za predviđanje tražnje za ljudskim resursima i njihove ponude. Predviđanje koristi informacije iz prošlosti i sadašnjosti za identifikovanje očekivanih uslova u budućnosti, pri čemu se služi kvantitativnim i kvalitativnim metodama. Najbolje rezultate u praksi daje kombinacija kvantitativnih metoda i subjektivne procene menadžera.

7.2.2.1. Predviđanje tražnje za ljudskim resursima

Predviđanje tražnje za ljudskim resursima predstavlja proces procene broja zaposlenih i njihovih odgovarajućih znanja, sposobnosti i veština, koji će biti potrebni organizaciji za ostvarenje planiranih ciljeva. Ono se vrši za tri perioda: kratkoročni (od 6 meseci do jedne godine) koji je i najčešći, srednjoročni (od 1 do 5 godina) i dugoročni (na 5 i više godina).

Tražnja za ljudskim resursima se može računati na bazi potreba cele organizacije ili na bazi potreba pojedinih organizacionih delova.

Neke od najzastupljenijih metoda za predviđanje tražnje za ljudskim resursima su sledeće:²⁰

- *analiza razmere* kod koje se broj zaposlenih predviđa na osnovu odnosa između nekog uzrocnog faktora (na primer obima prodaje) i potrebnog broja zaposlenih (na primer u prodaji),
- *analiza trenda*, podrazumeva proučavanje broja zaposlenih u organizaciji u proteklih pet ili više godina, s ciljem da se predvide buduće potrebe,
- *šema povezanosti*, kod koje se grafički prikazuje na koji su način povezane dve varijable, kao što su recimo mera poslovne aktivnosti i broj zaposlenih organizacije.

Retki su međutim trendovi, razmere ili odnosi koji će ostati nepromenjeni u budućnosti, tako da pored navedenih kvantitativnih metoda, značajnu ulogu u predviđanju i planiranju ima menadžerska procena.

¹⁹ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 69

²⁰ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 71-72

7.2.2.2. Predviđanje ponude ljudskih resursa

Pored identifikovanja potreba za ljudskim resursima, potrebno je izvršiti predviđanje njihove raspoloživosti, odnosno ponude.

Organizaciji na raspolaganju stoje kako interna, tako i eksterna ponuda ljudskih resursa.

Internu ponudu čine svi zaposleni u konkretnoj organizaciji. Oni mogu zadovoljiti buduću tražnju za ljudskim resursima, bilo ostajanjem na istom radnom mestu, bilo premeštajem i unapređenjem na neko drugo radno mesto na kojem postoji potreba za njihovim znanjem, veštinama i sposobnostima.²¹

Sa svakom fluktuacijom zaposlenih (zapošljavanje, penzionisanje, otpuštanje, smrt) interna ponuda ljudskih resursa organizacije se menja. Imajući to u vidu, za adekvatno planiranje interne ponude ljudskih resursa, neophodno je da organizacije raspolažu bazama podataka o zaposlenima, kao što su recimo „inventar veština“ ili informacioni sistem za ljudske resurse.

Inventar veština sadrži razne podatke o zaposlenima, kao što su radno iskustvo, obrazovanje, specifične veštine i slično.

Informacioni sistem predstavlja elektronsku bazu podataka o zaposlenima koja obuhvata sve podatke kojima organizacija raspolaže. Preduslov za efikasno korišćenje navedenih baza podataka jeste njihovo permanentno ažuriranje.

U procesu predviđanja interne ponude ljudskih resursa koriste se različite kvalitativne i kvantitativne metode, kao što su Markovljev metod, mape zamene ili matrice prelaza. Kao izuzetno važan metod, navodi se i planiranje sukcesije, koje se odnosi na planove koje organizacija pravi kako bi popunila najvažnije pozicije u menadžmentu. To omogućava da se karijere pojedinaca planiraju i da se njima upravlja na način koji najviše odgovara potrebama organizacije, kao i ambicijama tih pojedinaca.²²

Ukoliko organizacija ne može da zadovolji potrebe za ljudskim resursima iz interne ponude, ona to čini na eksternom tržištu rada, zbog čega je potrebno da se vrši i predviđanje takve eksterne ponude ljudskih resursa. U tom procesu neophodno je sagledavanje raznih faktora koji utiču na zaposlenost, kao što su opšti ekonomski uslovi, demografski trendovi, uslovi na tržištu rada i drugi.

7.2.3. Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa

Po završetku faze predviđanja ponude i tražnje za ljudskim resursima potrebno je analizirati njihov odnos, kako bi se utvrdilo da li su te dve varijable uravnotežene.

Neravnoteža ponude i tražnje manifestuje se na dva načina, u vidu:

- *Suficita ljudskih resursa*
- *Deficita ljudskih resursa*

Suficit postoji u situaciji kada je ponuda ljudskih resursa veća od predviđene tražnje za njima, a deficit, kada je predviđena tražnja za ljudskim resursima veća od postojeće ponude.

²¹ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 74

²² Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 74

Za uspostavljanje ravnoteže između ponude i tražnje u praksi se koriste dve vrste programa, a to su:

- programi za rešavanje suficita ljudskih resursa
- programi za rešavanje deficita ljudskih resursa

Programi za rešavanje suficita ljudskih resursa koriste se u situacijama kada se procenjuje da će postojeća ponuda (zaposlenost) nadmašiti procenjenu tražnju za ljudskim resursima. Organizacije, u zavisnosti od konkretne situacije i procene, koriste različite mere kako bi blagovremeno reagovala na očekivanu neravnotežu: stimulišu prevremeni odlazak u penziju, uvode mere racionalizacije, obustavljaju prijem novih zaposlenih, a kao najnepopularnije, vrše otpuštanje zaposlenih.

Programi za rešavanje deficita ljudskih resursa koriste se u situacijama kada je neophodno nadomestiti nedostatak ponude ljudskih resursa. I u ovom slučaju, izbor mera zavisiće od konkretne situacije i procene, a neke od najčešćih su: zapošljavanje novih zaposlenih sa punim radnim vremenom, destimulisanje odlaska u penziju, ponovno zapošljavanje penzionera, prekovremeni rad, prekvalifikacija i dokvalifikacija zaposlenih i druge.

7.2.4. Izrada plana ljudskih resursa

Nakon što se prikupe svi podaci, izvrši predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje, pristupa se procesu izrade plana ljudskih resursa.

Plan ljudskih resursa ima za cilj da omogući menadžerima u organizaciji da usklade raspoloživu ponudu ljudskih resursa sa predviđenim potrebama, odnosno sa organizacionom strategijom.²³

Ukoliko kod postojećih zaposlenih ne postoji neophodan nivo znanja, veština i sposobnosti, potrebno je izvršiti njihovu obuku ili pak nove zaposlene odgovarajućih veština regrutovati spolja. S druge strane, ukoliko se utvrdi da postojeći broj zaposlenih prevazilazi potreban broj, pristupa se njihovoj redukciji odnosno otpuštanju.

Kako navodi grupa autora na čelu sa Jovanović-Božinov Mićom, plan ljudskih resursa obezbeđuje „mapu puta“ za budućnost, identifikujući odakle će se verovatno regrutovati zaposleni, kada će biti potrebni i koja obuka i pravac razvoja je potreban zaposlenima.²⁴

Planovi su često kratkoročni i fleksibilni zbog teškoće organizacije da predvidi zahteve za ljudskim resursima u uslovima sve dinamičnijih promena, a pripremaju se u oblasti:

1. snabdevanja ljudskim resursima
2. fleksibilnosti
3. zadržavanja zaposlenih, i
4. smanjenja broja zaposlenih

²³ Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 116

²⁴ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 59

7.2.5. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana ljudskih resursa

Proces planiranja ljudskih resursa ne završava se sa donošenjem plana, jer savremeni način planiranja podrazumeva i potrebu stalnog praćenja njegovog ostvarivanja odnosno menjanja tokom primene pod uticajem brzih i iznenadnih promena u okruženju.²⁵

Bez obzira koliko se vodi računa da se proces planiranja do kraja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade planova predvideti baš sve okolnosti. Zbog toga, dobro i kvalitetno planiranje podrazumeva i stalno praćenje i ocenu učinjenih projekcija, ali i eventualne korekcije, ako nastupe nepredviđene okolnosti.²⁶

Dokaz uspešnog planiranja ljudskih resursa jeste organizacija u kojoj su ljudski resursi konstantno usklađeni sa potrebama poslovanja.

7.3. Rekrutovanje ljudskih resursa

Aktivnost koja se prirodno nastavlja na proces planiranja ljudskih resursa i kojom se planovi ljudskih resursa prevode u akciju jeste regrutovanje ljudskih resursa.

Ono se definiše kao proces identifikacije, privlačenja i obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji organizaciji omogućava da između više njih izabere one koji joj najviše odgovaraju za popunjavanje upražnjenih radnih mesta.²⁷

Regrutovanje ljudskih resursa je dvosmeran proces, jer u njemu učestvuju dve strane, organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mesta i kandidat, koji je zainteresovan za rad u organizaciji. Obe strane imaju mogućnost izbora, imajući u vidu da ni kandidatima nije svejedno gde će i šta raditi i za koju i kakvu organizaciju će se vezati.

To znači da se prilikom regrutovanja mora voditi računa i o željama i potrebama potencijalnih kandidata, kako ceo proces ne bi završio samo na privlačenju, već i dugoročnom zadržavanju kandidata u organizaciji.

Kandidatima je potrebno pružiti što više informacija o uslovima rada i poslu za koji se prijavljuju, kao i o samoj organizaciji. Davanje netačnih i nepotpunih podataka, odnosno isticanje samo jakih strana, a prikrivanje slabosti u cilju ulepšavanja slike o organizaciji kako bi se kandidat lakše privukao, može samo trenutno imati pozitivan efekat. Upoznavanje sa stvarnim stanjem kod novozaposlenih ubrzo izaziva razočarenje, nezadovoljstvo i na kraju napuštanje organizacije. Sve to može negativno uticati na ugled organizacije, ali i na uspeh budućeg regrutovanja, jer organizacije koje uživaju veći ugled imaju i veće prednosti u izboru kvalitetnijih kandidata.

Posedovanje visokokvalifikovanih, talentovanih i sposobnih zaposlenih u savremenom poslovanju ključno je za ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti. Organizacije se sve više opredeljuju za ljude koji imaju opšte razvojne potencijale, koji poseduju inovativne i kreativne sposobnosti, koji su komunikativni i fleksibilni. Savremeni pristup menadžmentu ljudskih resursa u drugi plan stavlja aktuelna znanja i sposobnosti kandidata, a ističe

²⁵ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 64

²⁶ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 83

²⁷ Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 121

mogućnosti, odnosno, važnije je šta neko može postati, od onoga šta je sada. Menadžerima ljudskih resursa je stalo do talentovanih, ambicioznih, poletnih i kreativnih zaposlenih koji će se uspešno nositi sa svim turbulentnim promenama, pa makar se u njihov razvoj moralo mnogo ulagati.²⁸

Definišu se dva pristupa ili filozofije regrutovanja:²⁹

1. *Tradicionalan pristup* koji se zasniva na pretpostavci da je cilj regrutovanja da se za slobodno radno mesto prijavi što je moguće veći broj kandidata, i to onih koji poseduju bar minimum kvalifikacija za posao koji se nudi. Organizaciji se na taj način omogućava da bira odgovarajućeg kandidata iz veće grupe prijavljenih, čime se povećava mogućnost izbora. Neke organizacije čak koriste metode, kao što je „piramida korisnog učinka regrutovanja”, da bi odredile broj kandidata koji im je potreban u procesu regrutovanja, kako bi odabrali potreban broj novih zaposlenih.

2. *Realan pristup* je savremeni pristup koji se zasniva na realnom opisu poslova i koristi u situacijama kada su kriterijumi kvaliteta izuzetno važni, te se vrši uparivanje potreba organizacije sa potrebama potencijalnih kandidata. Kandidatima se iznose realni opisi poslova, na osnovu kojih oni mogu jasno sagledati, da li im ti poslovi odgovaraju i da li će im omogućiti da ostvare njihove individualne ciljeve. Smatra se da se na taj način regrutuju zaposleni koji će nastojati da budu što produktivniji i koji će razvoj svoje karijere dugoročnije vezati za organizaciju.

Ovde je međutim važno napomenuti, da u situaciji konstantnog suficita na tržištu rada, kao što je to slučaj u našoj zemlji, ali i suficita koji je u mnogim drugim zemljama nastao kao posledica globalne ekonomske krize koja trenutno vlada, retki su slučajevi u kojima kandidat odbija da prihvati ponuđene uslove upražnjenog radnog mesta. U situaciji kada se posao lako gubi, a vrlo teško čuva i još teže pronalazi, retki su oni koji mogu sebi da priušte luksuz da biraju.

Bez obzira na primenjeni pristup, opšti cilj regrutovanja je isti, a to je, da se uz minimalne troškove obezbede kvalifikovani kandidati, koji će uspešno obavljati dobijeni posao i ostati u organizaciji.

Da bi se uspešno ostvario cilj regrutovanja, potrebno je vrlo pažljivo planiranje i koordinacija aktivnosti.

Proces regrutovanja počinje donošenjem odluke o popunjavanju upražnjenih radnih mesta. Ta odluka je uslovljena definisanom strategijom organizacije, politikom zapošljavanja i izraženim potrebama za ljudskim resursima.

Nakon donošenja odluke, usvaja se program regrutovanja kandidata u kojem se vrši specifikacija broja i kategorije ljudi koji su potrebni organizaciji. Stručnjaci zaduženi za regrutovanje ljudskih resursa iz opisa i specifikacije posla upoznaju se sa kvalifikacijama i veštinama koje treba da poseduje potencijalni kandidat. Poznavanje karakteristika posla značajno olakšava identifikovanje minimalnih kvalifikacija koje je potrebno da poseduje neko

²⁸ Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 123

²⁹ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 93

da bi obavljao posao na zadovoljavajući način. Planira se i vreme koje je potrebno za pronalaženje odgovarajućih kandidata, kao i izvori iz kojih će se vršiti regrutovanje.

Organizacije svoje potrebe za ljudskim resursima zadovoljavaju na dva osnovna načina:

- razvojem veština i potencijala postojećih zaposlenih
- zapošljavanjem novih ljudi

Dakle, potencijalni kandidati za popunjavanje upražnjenih radnih mesta mogu se regrutovati iz same organizacije, odnosno iz internih izvora, kao i sa eksternog tržišta rada, odnosno eksternih izvora. Po analogiji, u prvom slučaju, radi se o internom ili unutrašnjem regrutovanju, a u drugom, o eksternom ili spoljašnjem regrutovanju ljudskih resursa.

Izbor načina regrutovanja koji će se primeniti u konkretnom slučaju, zavisi od procene menadžmenta koja polazi od utvrđivanja potencijala ljudskih resursa kojima organizacija raspolaže. On takođe zavisi i od prirode posla, odnosno kategorije i značaja slobodnog radnog mesta. Za neke poslove se koriste više interni izvori, a za neke eksterni izvori regrutovanja i obezbeđivanja potencijalnih kandidata.

Organizacije u praksi koriste oba izvora, najčešće ih kombinujući, od kojih svaki ima svojih prednosti i nedostataka.

Pri tome, organizacije koje posluju u brzo promenljivom i turbulentnom okruženju, odnosno u uslovima višeg nivoa konkurentnosti, naglasak stavljaju na eksterne izvore, ali i na ubrzani razvoj internih izvora. S druge strane, organizacije koje posluju u sporo promenljivom okruženju, uglavnom koriste interne izvore.³⁰

Karakteristike navedena dva načina regrutovanja, kao i njihove prednosti i nedostaci, posebno su obrađeni u delu rada koji sledi.

7.3.1. Interno regrutovanje ljudskih resursa

Interno regrutovanje podrazumeva pronalaženje odgovarajućih kandidata u samoj organizaciji među postojećim zaposlenima. Neki autori, poput Jovanović-Božinov Miće ili Vesić Dobrice, pod internim izvorima pored zaposlenih, navode i njihove preporučene rođake i prijatelje, bivše zaposlene, kao i ranije kandidate. Međutim, u ovom radu oni će biti navedeni pod eksternim izvorima, kako ih između ostalog svrstavaju i autori poput Deslera i Bogićević Biljane.

Interno regrutovanje se obavlja na više načina, a u praksi je karakteristično i najčešće se primenjuje:

- unapređenje zaposlenih na hijerarhijski više pozicije
- transfer zaposlenih na druga radna mesta
- privremeno rotiranje poslova između zaposlenih

U procesu internog regrutovanja, u praksi se najčešće koriste dva osnovna metoda:

- *interno oglašavanje poslova*
- na oglasnoj tabli organizacije,

³⁰ Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.125

- na internet stranici organizacije,
- klasičnim pismom ili elektronskom poštom,
- audio-vizuelnim sredstvima,
- telefonski ili na sličan način.

● *preporuke i predlozi organizacione jedinice za ljudske resurse*

- potreba popunjavanja slobodnih radnih mesta zahteva analizu i pretraživanje baza podataka o zaposlenima, kao što su „inventar veština“ i informacioni sistem ljudskih resursa, i identifikovanje onih, koji po svojim znanjima, sposobnostima, kvalitetima i mogućnostima ispunjavaju zahtevane uslove.
- ove preporuke su objektivnije od preporuka neposrednih rukovodilaca

Interno regrutovanje se uglavnom posmatra pozitivno u organizaciji, jer se smatra da se njime nagrađuje dosadašnji rad zaposlenih. Upravo se njegovo motivaciono dejstvo na zaposlene, navodi kao jedna od glavnih prednosti. Pored toga, kao prednosti se još navode:

- već poznate radne sposobnosti i kvaliteti kandidata, pa je i manja verovatnoća greške u proceni pogodnosti za odgovarajuće radno mesto. Organizacija u dužem roku može da posmatra rad zaposlenog i da ima neposredan uvid u njegove veštine i mogućnosti,
- značajna ušteda vremena i resursa, jer zaposleni već dobro poznaje organizaciju i način rada u njoj,
- brzina i manji troškovi, jer između ostalog nije potrebno skupo oglašavanje u medijima,
- uticaj na jačanje osećaja pripadnosti organizaciji i sigurnosti zaposlenja u njoj.

Pored navedenih prednosti, interno regrutovanje ima i određene nedostatke:

- manja ponuda kvalifikovanih kandidata i manja mogućnost izbora talentovanih i natprosečnih kandidata,
- organizacija postaje zatvorena za nove ljude i ideje, što u dužem roku negativno utiče na njenu fleksibilnost,
- pojavljuju se problemi zbog odsustvovanja sa posla za vreme intervjuisanja i testiranja, kao i problemi vezani za dobijanje saglasnosti od neposrednog rukovodioca.

7.3.2. Eksterno regrutovanje ljudskih resursa

Ukoliko organizacija iz internih izvora ne može da obezbedi odgovarajuće kandidate, ona se okreće eksternim izvorima.

Oni poseduju određene prednosti, među kojima se kao najznačajnije navode³¹:

- otvaranje organizacije prema tržištu rada,
- veće mogućnosti za regrutovanje dobrih kandidata, u uslovima veće ponude i većeg izbora,
- priliv novih ljudi, novih potencijala i novih ideja,
- sagledavanje pozicije organizacije u očima kandidata,
- nema upražnjavanja radnih mesta izabranih internih kandidata,
- smanjivanje troškova obuke regrutovanjem iskusnih kandidata spolja i slično.

Eksterni način regrutovanja, međutim ima i određene nedostatke u poređenju sa internim načinom regrutovanja, kao što su:

- povećani troškovi,
- produženo vreme za obezbeđenje odgovarajućih kandidata,

³¹ Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 133

- povećana mogućnost greške izbora neodgovarajućih kandidata,
- smanjivanje šansi postojećih zaposlenih za napredovanje.

Na efikasnost ovakvog načina regrutovanja značajnu utiču stanje na tržištu rada i privlačnost organizacije za odgovarajuće kandidate.³²

Eksterni izvori potencijalnih kandidata mogu obuhvatiti:³³

- celokupno tržište rada, odnosno kandidate koji nikada nisu bili povezani sa organizacijom;
- uže tržišne segmente, odnosno kandidate koji su na neki način već bili povezani sa organizacijom.

Različiti eksterni izvori, zahtevaju primenu i različitih metoda eksternog regrutovanja ljudskih resursa.

Za regrutovanje kandidata sa celokupnog tržišta rada, odnosno svih onih kandidata koji nikada nisu bili povezani sa organizacijom, primenjuju se *formalni metodi eksternog regrutovanja*.

S druge strane, za regrutovanje kandidata koji su na neki način bili ili su još uvek povezani sa organizacijom, koriste se *neformalni metodi regrutovanja*.

7.3.2.1. Formalni metodi eksternog regrutovanja

Formalni metodi eksternog regrutovanja uključuju:

- oglašavanje,
- agencijsko posredovanje,
- regrutovanje preko obrazovnih institucija (škola i fakulteta),
- afirmativno regrutovanje,
- ostale izvore i načine regrutovanja.

Oglašavanje je u praksi najčešće korišćen metod, a vrši se preko različitih medija, kao što su dnevne i nedeljne novine, specijalizovani stručni časopisi i publikacije, radio i televizija, Internet i web sajtovi, direktna pošta, bilbordi i posebni promotivni materijali. Izbor medija zavisi od vrste posla za koji se traže kandidati, kao i od konkretne situacije u kojoj se vrši oglašavanje. Bez obzira na vrstu medija, svaki dobar oglas za regrutovanje treba sadržati osnovne informacije, poput potrebnih kvalifikacija kandidata, detaljnih informacija o poslu i načinu i rokovima konkurisanja, kao i opštih informacija o organizaciji.

Agencijsko posredovanje je postalo čest i vrlo popularan način regrutovanja kvalifikovanih kandidata, kako za poslove zaposlenih tako i za poslove menadžera. Njihova uloga je da povežu ponudu i tražnju na tržištu rada, a primaran cilj da licima koja traže zaposlenje nađu odgovarajući posao.³⁴

Agencije međutim, u potrazi za odgovarajućim kandidatima, angažuju i organizacije, i to uglavnom u sledećim situacijama:

³² Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 82

³³ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 99

³⁴ Ibid, str. 102

- kada organizacije ne poseduju organizacionu jedinicu ljudskih resursa i ne mogu samostalno provoditi aktivnosti regrutovanja i selekcije,
- ako je neophodno hitno popunjavanje određenog radnog mesta,
- ukoliko se traži manji broj ljudi, pa je organizaciji isplativije da proces regrutovanja prepusti agenciji,
- ako je cilj da se privuku kandidati koji su već zaposleni i koji će se osećati lagodnije u pregovorima sa agencijom, nego sa konkurentskom organizacijom,
- ako je potrebno privući posebne kategorije kandidata, kao što su manjinske grupe, žene ili invalidi,
- ukoliko je potrebno privući kandidate za deficitarna zanimanja i posebno tražene stručnjake, do kojih se uz agencijsko posredovanje lakše dolazi.

Agencije za zapošljavanje mogu biti državne, povezane sa neprofitnim organizacijama i u privatnom vlasništvu.³⁵ Državna institucija za zapošljavanje u Republici Srbiji je Nacionalna služba za zapošljavanje. Ovom prilikom neće biti detaljno elaboriran svaki navedeni tip agencije pojedinačno. Međutim, zbog specifičnosti važno je pomenuti agencije specijalizovane za regrutovanje kandidata za više menadžerske ili profesionalne pozicije, u svetu poznate pod nazivom „headhunters”, odnosno u prevodu „lovci na glave“. Njihov primaran klijent su kompanije koje tragaju za kvalitetnim menadžerima. Za svoje usluge uzimaju visoke provizije i to najčešće bez obzira da li je kontakt bio uspešan ili ne. Postoje i agencije koje proviziju uzimaju tek nakon što se kandidat zaposli.

Regrutovanje preko obrazovnih institucija uglavnom koriste velike organizacije kojima su potrebni visokoobrazovani, talentovani kandidati za menadžerske, stručne i druge najodgovornije pozicije u organizaciji. Imajući u vidu hroničan nedostatak stručnih i sposobnih kandidata na tržištu rada, organizacije ulažu ogromne napore da ih identifikuju i obezbede pre drugih. Regrutuju se studenti završnih godina i poslediplomci, ali i talentovani studenti na nižim godinama studija. Za pojedine poslove, dobar izvor kandidata predstavljaju i srednje škole. Na uspešnost regrutovanja utiču brojni faktori, međutim kao jedan od važnijih, navodi se kvalitet i obučenost samih regrutera. U otkrivanju studenata i talenata značajnu ulogu imaju i profesori. Koriste se različita sredstva u regrutovanju, od snabdevanja studenata brošurama o organizaciji, davanja stipendija i nagrada, gostovanja top menadžera kao predavača, do upućivanja direktnih pisama sa pozivima na uspostavljanje kontakta i konkretnim ponudama.

Afirmativno regrutovanje ima cilj da privuče što veći broj kvalifikovanih kandidata iz unapred definisanih potencijalno ugroženih grupa u pogledu zapošljavanja, kao što su recimo žene, pripadnici nacionalnih manjina i invalidi. Ovakav način regrutovanja ne predstavlja samo društveno korisnu aktivnost, već i neophodnost, budući da se sastav i struktura radne snage drastično menja.

Ostale izvore i načine regrutovanje između ostalih predstavljaju³⁶:

- stručna praksa učenika i studenata s ciljem njihovog upoznavanja sa poslovanjem organizacije i sticanja praktičnih iskustava. S druge strane organizacija stiče neposredan uvid u njihove veštine i sposobnosti, što značajno olakšava opredeljivanje oko eventualne ponude posla.

³⁵ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.77

³⁶ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str.98

- stručni skupovi, konferencije, simpozijumi, kongresi i slično, na kojima se okupljaju stručnjaci, privrednici i naučni radnici, kako bi na licu mesta uspostavili kontakte, razmenili iskustva i predstavili svoje poslovne rezultate i planove, kao i predložili potrebe za ljudskim resursima.

7.3.2.2. Neformalni metodi eksternog regrutovanja

Kao osnovni razlog za primenu neformalnih metoda eksternog regrutovanja navodi se činjenica, da su potencijalni kandidati već upoznati sa organizacijom, kao i organizacija sa njihovim sposobnostima i kvalitetima.³⁷

Među takvim kandidatima najčešće se regrutuju:

- kandidati koje preporuča zaposleni
- kandidati koji su se ranije prijavljivali za posao
- bivši zaposleni
- kandidati koji se samoinicijativno prijavljuju

Regrutovanje kandidata koje su preporučili zaposleni navodi se kao jedan od najefektivnijih načina regrutovanja, budući da se uz relativno male troškove vrlo brzo dolazi do kvalifikovanih i kvalitetnih ljudi. Ovako regrutovani kandidati duže ostaju u organizaciji, a kao razlozi za to se navode, realna slika o organizaciji koju su im dali zaposleni koji su ih preporučili, kao i činjenica da zaposleni ne želeći da se kompromituju, predlažu stručne i sposobne ljude za koje su uvereni da će u potpunosti odgovoriti potrebama organizacije.

Regrutovanje ranije prijavljivanih kandidata takođe predstavlja brz i jeftin način regrutovanja, naravno pod uslovom da se podaci o njima čuvaju u organizaciji. Uglavnom se primenjuje kada je potrebno brzo popuniti iznenada upražnjeno radno mesto, za koje se ranije prijavilo više odgovarajućih kandidata.

Bivši zaposleni, kako oni koji su penzionisani, tako i oni koji su napustili organizaciju zbog raznih ličnih razloga (podizanje porodice, završavanje fakulteta, bolje plaćen posao i slično) predstavljaju takođe jeftin i efikasan izvor kandidata, međutim njihova osnovna prednost je što su obučeni za posao za koji se angažuju, a organizacija poseduje podatke o njima i njihovim sposobnostima.

Samoinicijativno prijavljivanje kandidata je vrlo čest način regrutovanja, naročito za manje složene i odgovorne poslove. Kandidati se uglavnom javljaju poznatim i uspešnim organizacijama. To predstavlja dobar način da se dopuni evidencija o kandidatima koji traže posao, kako bi se mogli pozvati kada se ukaže potreba za njihovim angažovanjem.

7.3.3. Evaluacija procesa regrutovanja

Nakon završetka procesa regrutovanja potrebno je izvršiti evaluaciju njegovih efekata, kako bi se u budućim aktivnostima otklonile i ispravile ranije greške i loše odluke, a maksimizirale one pozitivne. Prikupljaju se i analiziraju različiti podaci, kao što su ukupni troškovi, troškovi po kandidatu, ukupan broj prijavljenih kandidata, ukupan broj ponuda za posao, dužina

³⁷ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 105

ostanka novozaposlenog kandidata u organizaciji, performanse stručnjaka za regrutovanje i slično.³⁸

Posebna pažnja se poklanja utvrđivanju troškova. Međutim, najveće od svih, troškove pogrešnih odluka i izbora kandidata, jako je teško utvrditi. Troškovi pogrešno odabranih kandidata su veliki, pogotovo kada se ima u vidu loš radni učinak, ali i negativan uticaj koji mogu da imaju na moral i zadovoljstvo ostalih zaposlenih.

Prikupljeni podaci omogućavaju organizaciji da identifikuje one metode i izvore regrutovanja koji daju najbolje rezultate, kako po pitanju izbora odgovarajućih kandidata, tako i po pitanju vremena i troškova potrebnih za njihovo obezbeđivanje.

7.4. Selekcija ljudskih resursa

Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su izuzetno važne, međutim proces selekcije ljudskih resursa se izdvaja kao jedna od najvažnijih aktivnosti. Istraživanja vršena u cilju potvrđivanja navedene hipoteze, izneta su u ovom delu rada.

Proces selekcije ljudskih resursa nastavlja se na proces njihovog regrutovanja. Ove dve međusobno povezane i zavisne aktivnosti, zajedno sa socijalizacijom i usmeravanjem zaposlenih u anglosaksonskoj literaturi navode se pod zajedničkim terminom „*staffing*”. Regrutovanjem se obezbeđuje određeni broj odgovarajućih kandidata za popunjavanje upražnjenih radnih mesta, a selekcijom se između njih vrši izbor onih kojima će se ponuditi zaposlenje.

Iz navedenog proizlazi i jedna od definicija selekcije, po kojoj ona predstavlja proces u kojem se primenom unapred utvrđenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, sa ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla, zasnuje radni odnos.³⁹

Mišljenja smo da izbor pravih kandidata kojima će se ponuditi zaposlenje predstavlja poseban izazov i jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, budući da sve ostale radnje i aktivnosti u organizaciji najviše zavise od kvaliteta i kompetencija izabranih ljudi. Zaposleni sa odgovarajućim znanjima, veštinama i sposobnostima, ali i ličnim karakteristikama, daju veći doprinos poslovanju organizacije i ostvarenju njenih ciljeva.

S druge strane, zaposleni koji ne poseduju potrebne kvalifikacije, koji su neprijatni u komunikaciji sa kolegama i rukovodiocima i koji svojom nedoličnim ponašanjem ometaju rad, neće biti uspešni u obavljanju poverenih poslova, a samim tim i rezultati organizacije će biti slabiji. Ovo međutim nije najveći problem koji može nastati izborom „loših” kandidata. Nažalost, veliki broj poslodavaca i organizacija doživeo je mnogo drastičnije i neprijatnije situacije od svojih zaposlenih, kao što su krađe, vandalizam, narkomanija, fizički obračuni i pretnje i razne druge incidentne situacije.

Izbor „pravih” kandidata je veoma bitan i sa stanovišta troškova, budući da procesi njihovog regrutovanja i selekcije, u kojima se angažuju brojna sredstva i resursi, mogu biti prilično

³⁸ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 109

³⁹ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 106

skupi. Pored direktnih troškova koje je lako utvrditi, loš izbor prouzrokuje i takozvane indirektno troškove, koji su apstraktni i teže procenjivi. Tu nije reč samo u gubicima prouzrokovanim smanjenim učinkom, već i o negativnom uticaju na moral i rezultate onih sa kojima takvi zaposleni rade.

Pažljiva selekcija je bitna i zbog mogućih zakonskih posledica lošeg izbora, koji se pre svega može ogledati u diskriminaciji pripadnika zaštićenih grupa (žena, invalida, nacionalnih manjina i drugih) ili zapošljavanju lica osuđivanih za krivična dela, na poslovima u kojima imaju priliku za ponovno izvršenje zločina.

Iz svega navedenog, jasno je da se procesu selekcije mora pristupiti krajnje ozbiljno i odgovorno, jer se odluke donete tom prilikom direktno odražavaju na buduće poslovanje organizacije, a pogotovo na njene troškove.

Proces selekcije se razlikuje od organizacije do organizacije. Uslovljen je njihovom veličinom, strukturom, prirodom poslova za koje se angažuju zaposleni, brojem potrebnih kandidata koji se biraju i drugim faktorima interne i eksterne prirode.

U njemu ne učestvuju samo stručnjaci za selekciju i zaposleni u organizacionoj jedinici za ljudske resurse, već i neposredni rukovodioci na poslovima za koje se kandidati biraju. U nekim organizacijama u proces selekcije uključeni su i zaposleni koji će raditi sa izabranim kandidatima.

Proces selekcije podrazumeva da se najpre odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla (dobijene na osnovu analize posla), a da se zatim svaki od kandidata oceni prema tome u kojoj meri ispunjava zahtevane karakteristike i proceni da li će biti u stanju da uspešno obavlja povereni posao. Potrebno je dakle, odrediti kriterijume i reference za selekciju.

Ljudi se kao i poslovi međusobno razlikuju, i kao što ne postoji posao koji mogu da obavljaju svi ljudi, tako ne postoji ni čovek koji može da uspešno obavlja sve poslove.

Potreba za selekcijom upravo proizlazi iz činjenice da se ljudi razlikuju, i to u pogledu mnogih pokazatelja, kao što su: interesi, želje, motivi, potrebe, sposobnosti, veštine, karakteristike ličnosti i mnogi drugi. Svi navedeni pokazatelji utiču na socijalno i radno ponašanje, međutim za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti, jer se one najčešće povezuju s različitim radnim ponašanjem i uspehom u obavljanju posla.⁴⁰

Procena karakteristika ličnosti i sposobnosti nije nimalo jednostavan i lak posao, jer koliko god nekoga dobro poznavali, ne mogu se sa sigurnošću predvideti sve njegove reakcije, pogotovo u izmenjenim uslovima. Procene se zato moraju zasnivati na činjenicama i podacima koji su dostupni i merljivi.

Osnovni cilj selekcije je upravo da se na osnovu prikupljenih podataka o kandidatima predvidi njihovo buduće ponašanje, odnosno radna uspešnost.

Za prikupljanje podataka i relevantnih činjenica o kandidatima i utvrđivanje usaglašenosti između njihovih mogućnosti i zahteva posla organizaciji na raspolaganju stoje brojni metodi i instrumenti. Koji od njih će se primeniti u konkretnoj situaciji zavisi od niza faktora, među

⁴⁰Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 109

kojima značajan uticaj, pored prirode posla za koji se biraju kandidati, ima i visina troškova, budući da su pojedini metodi i instrumenti značajno skuplji od drugih.

Najznačajnije izvore i instrumente za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima predstavljaju: prijava za posao, biografija kandidata - CV, preporuke i drugi formulari.

Za prikupljanje podataka o sposobnostima i ličnim karakteristikama kandidata najširu upotrebu i najveći značaj imaju testovi i intervju.

Test predstavlja merni instrument pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet merenja. Oni su standardizovani u pogledu sadržaja, bodovanja i administriranja, na osnovu čega obezbeđuju uporedive podatke o kandidatima.⁴¹

Postoje različite vrste testova (pismeni, kompjuterski, testovi motornih veština i drugi), a svi oni se dele u dve osnovne grupe:⁴²

1. psihološki testovi:

- testovi sposobnosti (inteligencije, mehaničkih sposobnosti, kreativnosti, psihomotornih i fizičkih sposobnosti, specifičnih sposobnosti)
- testovi ličnosti
- testovi interesovanja
- testovi znanja

2. testovi vezani za posao:

- testovi uzoraka posla
- testovi sposobnosti sticanja veština
- probni rad

Intervju predstavlja instrument selekcije čiji je cilj da se predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih usmenih odgovora na usmena pitanja.⁴³

Vesić ga definiše kao 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 se prijavljuje.⁴⁴

I kada se primenjuju drugi metodi selekcije, intervju je njen obavezan deo.

Primenjuju se različite vrste intervjuja, koje se razvrstavaju prema različitim kriterijumima:

- obliku, tj. stepenu struktuiranosti na: struktuirane, polustruktuirane i nestruktuirane
- broju učesnika, na: individualne, sekvencijalne, panel i grupne
- ulozi u procesu selekcije: na preliminarne, dijagnostičke i prijemne
- tipu pitanja: situacione i bihevioralne

Specifičan tip intervjuja je stresni intervju koji ima za cilj da kod kandidata izazove nemir i pritisak, kako bi se videla njegova reakcija u stresnim situacijama.

Pored navedenih metoda i instrumenata primenjuju se i sledeći, koji se u literaturu navode kao alternativni ili nekonvencionalni: poligrafsko ispitivanje, testovi poštenja, testovi na upotrebu alkohola i droge, grafologija, astrologija i drugi.

⁴¹ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 129

⁴² Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 124

⁴³ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 122

⁴⁴ Vesić D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 137

Za predviđanje uspeha u menadžerskim poslovima koriste se merni centri ili centri procene menadžmenta.

Kvalitet svake prikupljene informacije i podatka, bez obzira na način i metod njihovog prikupljanja, direktno je povezan i utiče na kvalitet finalnog izbora, odnosno rezultata selekcije.⁴⁵

Prvi korak u procesu selekcije, nakon definisanja kriterijuma i utvrđivanja obima i kvaliteta potrebnih referenci, kao i izbora metoda i instrumenata koji će se primenjivati, vezan je za prijavu kandidata.

Kandidati uz prijavu dostavljaju i traženu dokumentaciju kojom potvrđuju da ispunjavaju zahteve koje je organizacija navela prilikom oglašavanja slobodnog radnog mesta.⁴⁶

Analizom prijava i prateće dokumentacije, izdvajaju se one koje ispunjavaju minimalne uslove, dok se neodgovarajuće vraćaju kandidatima i ne ulaze u dalju proceduru. Prijave, odnosno kandidati koji zadovoljavaju postavljene uslove, pozivaju se u narednu fazu selekcije u kojoj se vrši njihovo testiranje ili se sa njima obavlja intervju, a neretko i jedno i drugo, i to redosledom koji se razlikuje od slučaja do slučaja. Za kandidate koji uspešno prođu i ovu fazu selekcije, vrše se dalje provere njihovih referenci, utvrđuju relevantne informacije vezane za njihovu prošlost i razvoj karijere, kako bi se izvršilo poređenje kandidata i selekcija najboljih.

Kandidati sa najboljim referencama prelaze u narednu fazu selekcije gde ih očekuje takozvani „dubinski“ intervju sa ekspertima, neposrednim budućim rukovodiocima, a u nekim slučajevima, i sa budućim kolegama. On ima za cilj sagledavanje mogućnosti prilagođavanja preovlađujućem načinu rada u organizaciji i konkretnom radnom mestu. Kandidatima koji zadovolje i ove kriterijume, može se ponuditi posao, pod uslovom da prođu lekarski pregled, odnosno da se utvrdi da ne postoje zdravstvene smetnje za uspešno obavljanje konkretnog posla.

Proces selekcije se završava odlukom kandidata o prihvatanju ili ne prihvatanju ponuđenog posla. Dakle, radni odnos se zasniva sa onim kandidatima koji zadovoljavaju sve tražene uslove, uključujući i fizičke i zdravstvene zahteve, pod uslovom da prihvataju ponuđeni posao.

Dešava se naravno da kandidati odbiju ponuđeno zaposlenje, iako u sadašnjem stanju globalne ekonomske krize, to zvuči krajnje nerazumno i nerealno. Kao jedan od razloga međutim, navodi se nezadovoljstvo kandidata prouzrokovano neadekvatnim i nestručno vođenim procesom selekcije koji je na njih delovao stresno ili razočaravajuće u odnosu na predstavu koju su imali o organizaciji u trenutku prijavljivanja za posao.

To je još jedan od razloga zašto procesu selekcije treba pristupiti odgovorno, planski i sa stručnim i obučanim ljudima.

Proces selekcije treba da se verifikuje praćenjem i analiziranjem načina uključivanja novozaposlenih, odnosno menadžera u novu radnu sredinu, kao i praćenjem i analiziranjem njihovih rezultata rada i njihovog napredovanja na poslu.⁴⁷

⁴⁵ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 124

⁴⁶ Vesić D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 136

⁴⁷ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 161

Period praćenja može trajati i po nekoliko meseci, u zavisnosti od težine, složenosti i odgovornosti poslova koje novozaposleni obavljaju.

7.5. Socijalizacija i usmeravanje zaposlenih

Proces zapošljavanja se ne završava izborom najboljih kandidata i njihovim prihvatanjem ponude za posao. Novozaposlene je potrebno uvesti u posao i upoznati sa organizacijom, uslovima rada, pravilima ponašanja, organizacionom kulturom, saradnicima, kao i njihovim pravima, obavezama i odgovornostima koje proističu iz ugovora o radu.

Navedene aktivnosti zajedno čine proces socijalizacije, koja se definiše kao kontinuiran proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji.⁴⁸

To je dvosmeran proces u kojem učestvuje dve strane, organizacija i zaposleni. Interes i jednih i drugih je da se proces socijalizacije uspešno odvija, međutim u praksi se i pored toga ne odvija uvek sve na zadovoljavajući način. Problemi se uglavnom javljaju usled razočarenja novozaposlenih, koje nastaje kada njihova predstava o organizaciji, u stvarnosti nije onakva kakvom su je oni zamišljali i očekivali.

Razočarenje novozaposlenih obično se javlja usled nezadovoljstva uslovima i načinom rada, kao i lošim prijemom od strane starih zaposlenih i rukovodilaca, koji ih ne retko posmatraju kao konkurente i uljeze. Onaj ko se prvih dana zaposlenja razočara u posao i organizaciju, teško se navikava na novu sredinu i radne uslove u njoj.

Taj prvi period predstavlja dakle najkritičniju fazu za stvaranje pozitivnog utiska i osećaja pripadnosti organizaciji, što svakako ima uticaj i na dužinu zadržavanja zaposlenog u njoj. Mnogi se nažalost, već tada odlučuju za napuštanje organizacije, što je naravno loše sa stanovišta visine troškova sredstava i resursa uložених u njihovo zapošljavanje.

Treba, međutim imati u vidu i troškove koji bi nastali usled smanjenog učinka nezadovoljnih zaposlenih i njihovog negativnog uticaja na radnu uspešnost ostalih kolega.

Na menadžerima ljudskih resursa i neposrednim rukovodiocima je da sve navedene slučajeve svedu na minimum. Da bi se to ostvarilo, neophodno je još u toku procesa selekcije potencijalne kandidate upoznati sa stvarnim stanjem u organizaciji i uslovima posla za koji se prijavljuju. Kandidate ne treba dovoditi u zabludu, pothranjivati njihova nerealna očekivanja, niti na bilo koji način dezinformisati. I najmanje prikrivanje činjenica i istine o organizaciji, može se već prvih dana rada novozaposlenih vratiti kao bumerang.

Najznačajniji efekti socijalizacije ipak se ostvaruju nakon zasnivanja radnog odnosa i stupanja na posao.⁴⁹

Kroz proces usmeravanja, kao jednu od komponenti socijalizacije, novozaposleni se upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi posao obavljali na zadovoljavajući način. Programi usmeravanja mogu biti različiti, od kratkog neformalnog uvođenja u posao,

⁴⁸ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.135 preuzeto od Chao, G. (1994) Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5:730-743

⁴⁹ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 165

do formalnih programa, koji traju i po nekoliko dana. U oba slučaja, zaposleni obično dobijaju pisane materijale u vidu priručnika, sa svim osnovnim informacijama o organizaciji, kao što su: pravila ponašanja i oblačenja, radno vreme, pauze za doručak ili ručak, godišnji odmori i slično. Tu se takođe mogu nalaziti informacije o beneficijama zaposlenih, dnevnim zadacima, poslovima organizacije, proizvodnom programu i druge.⁵⁰

Neke organizacije praktikuju i održavanje seminara na kojima novozaposlene upoznaju sa potrebnim informacijama. To se uglavnom primenjuje u slučaju prijema velikog broja novih zaposlenih.

U praksi je češći slučaj da se vrši pojedinačno usmeravanje zaposlenih, i to najpre od strane stručnih lica iz organizacione jedinice ljudskih resursa, koji ih upoznaju sa opštim informacijama koje proizlaze iz ugovora o radu.

Zaposlene potom preuzimaju neposredni rukovodioci, koji ih upoznaju sa radnim mestom, kolegama i poslom koji će obavljati.

Suočavanje sa novom sredinom, novim ljudima, uspostavljenim pravilima rada i ponašanja i dobijenim poslom, veoma je odgovoran čin i izazov za svakog čoveka.⁵¹

Zadatak je zato neposrednog rukovodioca, ali i najbližih saradnika, da se novozaposleni što pre uklopi i oseća prijatno u novom okruženju, kako bi bio u stanju da pruži svoj maksimum i dodeljeni posao obavlja kvalitetno i uspešno.

Nije redak slučaj u praksi, da se određuje zaposleni sa dovoljnim iskustvom i poznavanjem konkretnog posla, u ulozi mentora, kako bi pomogao novom kolegi da se upozna sa načinom rada i uspešno integriše u novu sredinu.

Uspešna integracija u novu sredinu predstavlja važan preuslov dužeg zadržavanja zaposlenih, veće motivisanosti za rad, stvaranja pozitivne radne klime za nesmetano odvijanje procesa rada i ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata.⁵²

Proces socijalizacije se završava onog trenutka kada se zaposleni osposobi za samostalno obavljanje dodeljenih poslova i kada u potpunosti razvije osećaj pripadnosti organizaciji.⁵³

7.6. Obuka i obrazovanje zaposlenih

Obučavanje, usavršavanje i unapređivanje znanja zaposlenih predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Potvrdu navedene hipoteze, pronalazimo već u činjenici da je znanje faktor koji je ključni izvor prednosti i koji pravi razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o organizacijama ili zaposlenima unutar njih.

Taj resurs je mnogo složeniji od drugih, a razlog za to je što se pored u dokumentima, pisanim i elektronskim bazama podataka (*explicit knowledge* – eksplicitno, vidljivo znanje) uglavnom nalazi u glavama ljudi i umesto individualnog vlasništva treba da postane vlasništvo organizacije.

⁵⁰ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 151

⁵¹ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 167

⁵² Ibid, str. 169

⁵³ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 136

Znanje u umovima zaposlenih (tzv. *tacit knowledge* – prećutno, nevidljivo znanje) predstavlja pokretačku snagu za inovacije, odnosno jedinu konkurentsku prednost koja podržava organizaciju u nepredvidivom poslovnom okruženju.⁵⁴

Sposobnost organizacije da bude inovativna i stvara novo znanje upravo zavisi od njenog uspeha da mobilize tacit znanje i da pospeši njegovu interakciju sa eksplicitnim znanjem.⁵⁵

Značaj znanja posebno ističe Piter Draker, prema kojem novo društvo postaje društvo znanja. Znanje je njegov ključni resurs, a radnici znanja dominantna grupa u okviru radne snage.⁵⁶

Društvo znanja utemeljuju organizacije znanja, koje znaju kako da koriste znanje kao izuzetan resurs i od njega stvaraju dodatnu vrednost. Te organizacije stvaraju novi sistem vrednosti, postavljaju zahteve i standarde sistemu obrazovanja i znaju kako i na koji način da upravljaju ljudskim resursima u cilju ostvarenja postavljenih ciljeva.

Osnovna preokupacija postaje pronalaženje i obezbeđivanje talenata čije sposobnosti su izvor novog i konkurentnog znanja, zatim obezbeđivanje uslova za učenje i razvoj zaposlenih, očuvanje kompetencija i stvaranje organizacione kulture u kojoj se uči i deli znanje.

Osnovni oblik konkurentske borbe među kompanijama postaje dakle borba za kreativne stručnjake, dokazane lidere, ali sve više i za mlade, talentovane i obrazovane ljude. U drugi plan stavljaju se aktuelna znanja i sposobnosti, a ističu mogućnosti, odnosno opšti razvojni potencijali. Budući da se upotrebno vreme znanja se sve više skraćuje, zbog čega je potrebno njegovo kontinuirano obnavljanje i unapređivanje, važnije je šta neko može postići, od onoga što je sada.

Budući da organizacija zna onoliko, koliko znaju zaposleni u njoj, ostvarivanje obrazovne funkcije predstavlja veoma važnu i kompleksnu aktivnost i zadatak. Ona se ostvaruje unutar menadžmenta ljudskih resursa i predstavlja jednu od njegovih najvažnijih, ako ne i najvažniju aktivnost.

Zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da stvori uslove, tj. radno okruženje i organizacionu kulturu koja je podsticajna za kontinuirano sticanje i proširivanje znanja, ali i što je mnogo važnije, za primenu stečenog znanja u organizaciji, dakle za pretvaranje skrivenog u eksplicitno znanje.

Od sposobnosti menadžmenta ljudskih resursa da pronadje odgovore i načine da u praksi uspešno implementira navedeno, zavisi opstanak i afirmacija u savremenom organizacionom okruženju.⁵⁷

Obrazovanje i usavršavanje zaposlenih postaje dakle jedan od ključnih i najefikasnijih faktora razvoja ljudskih resursa, organizacione fleksibilnosti, kao i sticanja i održavanja konkurentske prednosti. Zbog toga, mnoge organizacije koje nastoje da budu efikasne i efektivne u svom

⁵⁴ Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2005) Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji, *Montenegrin Journal*, Vol 1, No 2., Str. 4.

⁵⁵ Đorđević-Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 8

⁵⁶ Drucker, P. (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad, str. 174

⁵⁷ Pržulj, Ž. (2009) Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja, Naučni skup, Split 23-26. Sep, Str 2., dostupno na www.zivkaprzulj.com

poslovanju ulažu milionske sume u različite programe obrazovanja zaposlenih, u cilju stalnog preispitivanja, unapređivanja i prilagođavanja njihovih znanja, veština i sposobnosti.

Prema nekim istraživanjima, organizacije za potrebe obrazovanja zaposlenih investiraju i do 2% od ukupnog godišnjeg budžeta zarada, a ako se tome dodaju i indirektni troškovi obrazovanja, ukupna ulaganja dostižu i do 10% godišnjeg budžeta zarada.⁵⁸

Visina sredstava koja se ulažu u navedene svrhe, ne bi trebala da se smanjuje u vreme trajanja globalne ekonomske krize, naprotiv, organizacije treba da povećaju sredstva koja ulažu, jer se na taj način stvaraju preduslovi i povećavaju izgledi za brže i bezbolnije sagledavanje i prevazilaženje krize.

Prema mišljenju mnogih ekonomskih stručnjaka, krizno vreme je najpogodnije za ulaganje u obrazovanje i usavršavanje.

Ovde je važno napomenuti, da se u teoriji i praksi obrazovanja i usavršavanja zaposlenih koriste različiti termini, koje često nije lako razlikovati, jer se upotrebljavaju kao sinonimi, iako imaju različita značenja. To su: učenje, trening, obrazovanje, obuka, stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih.

Svi navedeni pojmovi i sadržaji koje sobom nose, predstavljaju sastavne delove obrazovne funkcije, odnosno obrazovnog procesa. Osnovnu razliku među njima, kako navode autori, predstavlja njihova vremenska orijentacija, naime, treningom i obukom se rešavaju trenutni problemi i trenutne potrebe, a obrazovanjem i razvojem trajne potrebe organizacije i procesa rada.⁵⁹

Međutim, u savremenim uslovima poslovanja, navedene razlike sve su manje, budući da su organizacije sve više zainteresovane za stalno proširivanje znanja zaposlenih, odnosno za njihovo pripremanje za uspešno rešavanje sve većih i sve aktuelnijih izazova i promena.

Kao opšti pojam za sve programe usmerene na podizanje i razvoj znanja i veština zaposlenih, u anglosaksonskoj literaturi se koristi termin „*training*”.

Ne ulazeći u ispravnost korišćenja ovog, ali i drugih navedenih termina, kao ni u njihovo detaljnije determinisanje, predmet daljeg izlaganja u ovom delu radu i termin koji će se koristiti, biće obuka zaposlenih.

Obuka zaposlenih se može definisati kao planski napor organizacije da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu, kroz promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju.⁶⁰

Ovako tradicionalno i uže posmatranje obuke u savremenim uslovima poslovanja se menja, jer se fokus obuke sa usvajanja znanja i veština koja su neophodna za uspešno obavljanje posla, sve više pomera na stvaranje uslova u kojima zaposleni razumeju razloge zašto se nešto radi i motivišu za inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta.

U tom smislu, obuka sve više postaje opšti pojam za sve organizacione aktivnosti i programe koji su usmereni na podizanje i razvoj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih.

⁵⁸ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 153

⁵⁹ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 175

⁶⁰ Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.189 preuzeto od Gomez-Meija, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (2001) *Managing Human Resources*, 3rd ed, Prentice Hall

Organizacije su shvatile njenu neophodnost i važnost i to ne samo za novozaposlene, već i stare zaposlene i menadžere, naročito u slučaju promene tehnologije, premeštaja na nova radna mesta, unapređenja i slično.

Obuka zaposlenih u najvećoj meri zavisi od strategije organizacije, ali i od postavljenih ciljeva koji se žele postići.

Efikasna obuka mora da ima jasno postavljene ciljeve, da bude usklađena sa identifikovanim potrebama, da se planira i da obezbedi primenu stečenih iskustava. Najidealnija je situacija u kojoj obuka zadovoljava kako potrebe organizacije, tako i individualne potrebe zaposlenih. Upravo zbog toga, organizovanje uspešne obuke pretpostavlja da se najpre identifikuju potrebe za obukom.

Identifikovanje potrebe za obukom je proces koji pokazuje da li je obuka zaposlenih uopšte potrebna i daje odgovore na sledeća pitanja:

- kome je obuka potrebna
- šta treba da bude predmet obuke, i
- koje organizacione ciljeve treba da podrži.

Identifikovanje potreba se odvija na sledećim nivoima:

1. na nivou organizacije, gde je potrebno uočiti poslovne ciljeve u kratkom i dugom roku, kao i eventualne trendove, koji bi mogli uticati na njih. Osnovno polazište je poslovna strategija organizacije, međutim potrebno je sagledati i druge faktore, kao što su raspoloživi ljudski resursi, organizaciona klima, indeksi uspešnosti i zainteresovanost zaposlenih i menadžera za obuku.

2. na nivou pojedinačnog posla, gde je neophodno obezbediti informacije iz analize posla i podatke o minimalnim prihvatljivim standardima za obavljanje konkretnog posla

3. na individualnom nivou, gde se obavlja na dva načina, na osnovu razlika između postojećih i standardnih performansi ili na osnovu razlika između postojećih sposobnosti i zahtevanih sposobnosti i znanja za obavljanje konkretnog posla.

4. na nivou specifičnih grupa, gde se identifikuju potrebe za obukom specifičnih demografskih grupa zaposlenih (žene, manjine, invalidi i druge)

U identifikovanju potreba za obukom zaposlenih, koriste se različiti metodi i instrumenti, kao što su: intervjui, upitnici, testovi, posmatranje, analiza posla, pretraživanje podataka o zaposlenima iz njihovih dosijea i baza podataka.

Izbor metoda koji će se koristiti u konkretnom slučaju zavisi između ostalog i od svrhe obuke.

Nakon identifikovanja potrebe za obukom, potrebno je jasno definisati ciljeve obuke. U njima je sadržano ono što zaposleni treba da budu u stanju da urade, nakon uspešno završene obuke. Oni moraju biti razumljivi i jasni svim učesnicima. Moraju, takođe da budu merljivi, jer se u odnosu na postavljene ciljeve, meri i uspeh same obuke.

Sledeću fazu predstavlja izbor odgovarajućih programa obuke, odnosno potrebno je utvrditi kome je obuka namenjena, tj. koja je ciljna grupa, zatim ko izvodi obuku i koji tip znanja i veština je potrebno razviti.

Program obuke zaposlenih može izvoditi jedan ili nekoliko različitih izvođača. To mogu biti zaposleni u organizacionoj jedinici ljudskih resursa, neposredni rukovodioci, kolege sa značajnim iskustvom u obavljanju konkretnog posla, kao i interni ili eksterni eksperti za određenu oblast. Izbor izvođača obuke, treba da bude prilagođen zahtevima konkretnog programa, odnosno profila polaznika i oblasti znanja.

Programima obuke zaposlenih mogu se razvijati različita znanja i veštine, koje se svrstavaju u četiri grupe:⁶¹

1. osnovna znanja i veštine
2. tehničke, odnosno stručne veštine
3. interpersonalne sposobnosti i veštine
4. strategijske veštine

Nakon definisanja učesnika, izvođača i vrsta znanja koja su potrebna učesnicima programa obuke, potrebno je opredeliti se za najadekvatniju vrstu obuke. Postoje različite vrste obuke, a njihovo razdvajanje se vrši prema različitim kriterijumima.

Prema metodu, različite vrste obuke se mogu svrstati u dve kategorije:

1. informacioni metodi
2. eksperimentalni metodi

Prema mestu održavanja obuke, postoje tri osnovne vrste obuke zaposlenih:

1. obuka na radnom mestu (*on the job training - OJT*)
 - individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo, studentska praksa
2. obuka u organizaciji, van radnog mesta (*on site but not on the job training*)
 - pisani materijali, audio-vizuelne tehnike
3. obuke izvan organizacije (*off the job training*)
 - formalni kursevi, simulacije, igranje uloga i slično.

Izbor najadekvatnih programa obuke, vrši se na osnovu ciljeva obuke, odnosno na osnovu informacija o vrsti i stepenu sposobnosti za kojima u organizaciji postoji potreba. Izbor treba zasnivati i na iskustvu drugih organizacija koje su primenjivale različite programe obuke.⁶²

Uspješnost i efikasnost aktivnosti obuke zaposlenih u organizaciji u značajnoj meri zavisi od modela organizovanja ovih poslova. U praksi se najčešće koristi pet modela:⁶³

1. funkcionalni model
2. kupac model
3. matrični model
4. model korporativnog univerziteta

⁶¹Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 195

⁶² Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 196

⁶³ Ibid, str.198 preuzeto od Laird, D. (1995) *Approaches to Training and Development*, 2nd ed, Addison-Wesley, Boston

5. virtuelni model

Da bi obezbedile efikasno učenje i mogućnost da zaposleni primenjuju stečena znanja na poslu, kao i da menadžeri podržavaju i motivišu zaposlene na učenje i usavršavanje, mnoge organizacije nastoje da kreiraju radno okruženje koje je podsticajno za učenje i da prerastu u tzv. „učeće organizacije“ (*learning organisation*) ili „organizacije koje uče”.

Naziv „organizacija koja uči“ odnosi se na organizacije u kojima se vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, odnosno na organizacije u kojima se programi obrazovanja i obučavanja zaposlenih uspešno realizuju i stalno preispituju, modifikuju i prilagođavaju.⁶⁴

Piter Sengi ih definiše kao organizacije čiji članovi kontinuirano proširuju svoje sposobnosti za stvaranje rezultata koje zaista žele, u kojima se neguju novi i prošireni modeli mišljenja, u kojima je oslobođena kolektivna težnja i gde ljudi kontinuirano uče kako da uče zajedno.⁶⁵

S druge strane, mnoge organizacije su usvojile koncept upravljanja znanjem (*knowledge management*), kao način da obezbede i pruže bolju uslugu, razviju nove proizvode, privuku nove ljude i zadrže zaposlene obezbeđujući im mogućnost za učenje i razvoj.

Upravljanje znanjem se definiše kao proces unapređenja organizacionih performansi kroz kreiranje i primenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmenu i upotrebu znanja.⁶⁶ Pod njim se podrazumeva pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno, organizaciono znanje, koje bi bilo dostupno, u pravom trenutku i na pravi način, svim članovima organizacije na svim njenim nivoima.⁶⁷

Poslednju fazu u procesu obuke zaposlenih, odnosno ukupnog obrazovnog procesa, predstavlja evaluacija ili ocena njegove uspešnosti. Evaluacija kvaliteta obuke je dakle, proces u kojem se na osnovu prikupljenih podataka porede ostvareni rezultati obuke, sa očekivanim ciljevima.

Budući da organizacije ulažu značajne sume novca u obrazovanje svojih zaposlenih, one s pravom očekuju da rezultati tih investicija, odnosno obuke budu merljivi. Proces evaluacije obuke zaposlenih treba da obezbedi podatke koji će nedvosmisleno pokazati, da li organizacija ima koristi od ulaganja u obuku zaposlenih ili ne.

Jedan od najboljih načina za utvrđivanje efektivnosti procesa obučavanja, jeste poređenje troškova i ostvarenih koristi kroz cost / benefit analizu.

Kao kriterijumi evaluacije kvaliteta obuke u poslednje vreme najčešće se koristi pet kriterijuma: znanje, veštine i ponašanje, stavovi i motivacija, rezultati i prinos na angažovana sredstva.

⁶⁴ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 203 preuzeto od Daft, R.L. (1997) *Management*, 4th ed., „Fort Worth“, The Drzden Press, TS

⁶⁵ Sengi, P. (2007) *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Adizes, Novi Sad, str. 9

⁶⁶ Bogičević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 175 preuzeto od DeLong, D. and Fahey, L. (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Executive*, 14, 113-127

⁶⁷ Đorđević-Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 9

Postoji mnogo načina, odnosno metoda evaluacije obuke zaposlenih, a kao najbolji se navodi kontrolisano eksperimentisanje.⁶⁸

7.7. Ocenjivanje performansi zaposlenih

Proces ocenjivanja performansi zaposlenih je čvrsto povezan sa ostalim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa i jedan je od najznačajnijih preduslova organizacione uspešnosti.

Ocenjivanje performansi zaposlenih se definiše kao proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva.⁶⁹ Reč je o formalizovanom i struktuiranom procesu vezanom za određeni period i zasnovanom na odgovarajućim kriterijumima, metodima i sistemima procene.

Performansa ili učinak može biti, bilo neki merljiv rezultat koji je ostvaren, bilo ponašanje zaposlenih ili lične karakteristike neophodne za obavljanje određene aktivnosti u definisanom vremenskom periodu. Važno je da predmet ocenjivanja budu relevantne dimenzije posla, odnosno različiti aspekti radnog učinka.

U praksi se najčešće koriste: kvalitet posla, kvantitet posla, poznavanje posla, interpersonalni uticaj (odnos prema rukovodiocima, kolegama, odnos prema poslu), odgovornost, sposobnost i zainteresovanost za uspešno obavljanje posla.

Predmet ocenjivanja su dakle, pored objektivnih činjenica i subjektivne osobine, koje su teško merljive i koje se ocenjuju samo, ako su sadržane u zahtevima posla i ako bitno utiču na njegovo obavljanje.

Osnovni cilj ocenjivanja performansi zaposlenih jeste podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje zacrtanih strategijskih ciljeva.

Organizacija na osnovu objektivnih i relevantnih podataka o radnom ponašanju i radnoj uspešnosti zaposlenih, stiče potpuniju predstavu o svojim mogućnostima i konkurentskim sposobnostima, na osnovu koje definiše razvojne ciljeve i donosi odluke o nizu pitanja vezanih za uspešno upravljanje ljudskim resursima, naročito u domenu razvoja i nagrađivanja. Na osnovu dobijenih podataka, preduzimaju se i korektivne aktivnosti i utvrđuju planovi poboljšanja i unapređenja individualne i ukupne organizacione uspešnosti.

Zaposlenima se, s druge strane, stavlja na znanje šta se od njih očekuje i kakvi su im ostvareni rezultati. Na osnovu dobijenih ocena o dotadašnjem radnom učinku i radnom ponašanju, kao i sugestija za njihovo unapređenje, zaposleni znaju koje aktivnosti treba da preduzmu na poboljšanju radne uspešnosti i unapređenju znanja, veština i sposobnosti za uspešno ostvarenje postavljenih ciljeva.

Ocenjivanje performansi dakle, za cilj ima i povećanje motivacije za rad i utvrđivanje plana budućeg razvoja zaposlenih.

⁶⁸ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 171

⁶⁹ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 204

Važnu odluku prilikom kreiranja i implementiranja sistema za ocenjivanje performansi zaposlenih, predstavlja izbor ocenjivača, tj. lica koje će vršiti ocenjivanje.

Ocena performansi zaposlenih zahteva neposredno poznavanje i direktno posmatranje radnog ponašanja. Najčešće ulogu ocenjivača u organizacijama preuzimaju neposredni rukovodioci, ali i saradnici i kolege, kao i sami zaposleni. Zaposleni mogu ocenjivati sopstveni rad (samoocenjivanje) ili rad neposrednih rukovodilaca. Nije redak slučaj, da se organizacije orijentišu i na ocene drugih stejkholdera kao što su viši menadžment ili potrošači i klijenti.

Treba imati u vidu, da svaki od njih ima i svojih prednosti i nedostataka sa stanovišta kvaliteta ocenjivanja.

Da bi se izbegli nedostaci pojedinačnih rešenja, poslednjih godina mnoge organizacije se odlučuju za istovremeno prikupljanje ocena iz više izvora i primenu tzv. sistema ocenjivanja „360 stepeni”.

Povratne informacije od „360 stepeni” su informacije o učinku zaposlenih koje dolaze sa svih strana, od neposrednog rukovodioca, podređenih, saradnika i od samog zaposlenog, tj. od svih onih koji imaju uvid u rezultate i ponašanje pojedinca koji se ocenjuje.

Čak i ako se ne primenjuje navedeni sistem, bilo bi dobro da ocenjivanje sprovodi više od jednog ocenjivača, kako bi se dobili što objektivniji i pouzdaniji podaci.

Izbor ocenjivača zavisi od brojnih faktora, kao što su: organizaciona struktura, upravljački stil, postavljeni ciljevi i informacije koje se žele dobiti.

Proces ocenjivanja performansi zaposlenih se uglavnom sprovodi jednom godišnje. U pogledu definisanja vremena početka i završetka ciklusa ocenjivanja, u literaturi i praksi se nailazi na dva osnovna modela ocenjivanja:

- model u kojem se početak i kraj ciklusa vezuju za vreme otpočinjanja zaposlenja u konkretnoj organizaciji, pa se ocenjivanje unutar nje vrši kontinuirano tokom godine
- model u kojem se svi zaposleni ocenjuju u isto vreme, obično krajem kalendarske godine, i koji se samim tim češće primenjuje.

Jedan ciklus ocenjivanja se završava ocenjivanjem od strane ocenjivača i održavanjem sastanka na kojem ocenjivač upoznaje zaposlenog sa ocenama koje je dobio, kao i razlozima za dobijanje ocena po svakoj dimenziji posla koja je bila predmet ocenjivanja.

Cilj sastanka, koji se u literaturi navodi i kao evaluativni intervju ili razgovor o oceni, je da zaposleni dobije povratnu informaciju o svom radu i preporuke za poboljšanje svojih performansi u narednom ciklusu.⁷⁰ To je najznačajniji deo procesa ocenjivanja i treba mu pristupiti planski i oprezno.

U ocenjivanju performansi zaposlenih koriste se različiti metodi, koje autori razvrstavaju i grupišu na različite načine. Neki od najčešće korišćenih metoda su sledeći: skale procene (grafičke, verbalno deskriptivne), ček liste, obično rangiranje, metod poređenja u parovima, grupno rangiranje (prisilna distribucija), kritični događaj, opis (esej), pregled područja, ocenjivanje ponašanja, upravljanje putem ciljeva i drugi.

Odluka o izboru metoda za ocenjivanje performansi zavisi od brojnih faktora, kao što su: svrha ocene, broj zaposlenih koji se ocenjuju, broj ocenjivača i slično.

⁷⁰ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 202

Bez obzira na to koji se metodi koriste, sama činjenica da ocenjivanje vrše ljudi od kojih se zahteva da donose subjektivan sud o drugima, dovodi do pojavljivanja grešaka, koje mogu biti nenamerne ili namerne. Uobičajene greške ocenjivanja, odnosno greške kojima se najčešće iskrivljuju rezultati ocenjivanja su: halo efekat, greške blagog i strogog ocenjivanja, greške centralne tendencije i druge.

Uprkos brojnim greškama koje se javljaju u procesu ocenjivanja performansi zaposlenih, postoje načini da se one značajno umanje i svedu na podnošljiv nivo.

Kao najznačajnije mere i aktivnosti za poboljšanje kvaliteta ocenjivanja navode se:⁷¹ obuka ocenjivača, pružanje povratne informacije o kvalitetu ocene, korišćenje više ocenjivača, poboljšanje metoda ocenjivanja i slično.

Smanjivanje i eliminacija grešaka je posebno značajna, imajući u vidu da greške predstavljaju kriterijum kvaliteta ocenjivanja, odnosno da se kvalitet celokupnog procesa ocenjivanja performansi zaposlenih ocenjuje na osnovu analize grešaka koje se javljaju.

7.8. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih

Nagrađivanje zaposlenih se po mišljenju mnogih, smatra najkompleksnijom i najosetljivijom od svih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Ono predstavlja glavni razlog zbog kojeg ljudi i traže zaposlenje. U zamenu za rad i lojalnost, zaposleni dobijaju materijalne i nematerijalne kompenzacije, kojima zadovoljavaju različite lične i potrebe njihovih porodica.⁷²

Uloga nagrađivanja je takođe, i da motiviše zaposlene da se ponašaju i rade na način kojim se obezbeđuje puno ostvarenje organizacionih ciljeva i interesa.

Sistem nagrađivanja čine:

- **materijalne kompenzacije i stimulacije**, koje se sastoje od redovnih i neredovnih materijalnih kompenzacija.

Pod njima se podrazumevaju plate, nadoknade i drugi oblici materijalnih nadoknada za uloženi rad. One mogu biti:

- *direktne materijalne*, odnosno *finansijske nagrade*, koje se dobijaju u novcu ili „na ruke“, kao što su sistem zarada i drugih materijalnih davanja povezanih sa individualnim ili grupnim radom.

- *indirektne materijalne nagrade ili beneficije*, koje zaposleni ne primaju neposredno u obliku zarade ili nekom drugom novčanom obliku, a kojima se doprinosi povećanju individualnog materijalnog standarda.

Tu spada čitav niz beneficija koje se stiču samim zapošljavanjem u određenoj organizaciji, kao što su: penzijsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, stipendije, školarine, slobodni dani, rekreacija, korišćenje službenog automobila i druge. One su nenovčane prirode i ne ostvaruju se po kriterijumima koji se vezuju za radni učinak i radnu uspešnost. Neke su definisane zakonskom regulativom, a neke potrebom i željom organizacije, da putem boljeg

⁷¹ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 227

⁷² Ivancevich, M. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw Hill, International Edition, str. 294-295

zadovoljavanja potreba zaposlenih i podizanjem kvaliteta njihovog rada i života, privuku i zadrže najkvalitetnije i najsposobnije kadrove.

Iskustva pokazuju, da na beneficije otpada sve veći deo ukupnih troškova radne snage, kao i da deluju pozitivno na privlačenje i zadržavanje ljudi, ali i da nemaju veći uticaj na njihovo radno ponašanje.⁷³

Značajnu aktivnost u sistemu nagrađivanja zaposlenih i važan segment podsticanja dobrog i uspešnog rada, predstavlja proces utvrđivanja individualnih zarada. Svi ostali podsticaji, stimulacije i beneficije nadovezuju se na njega.

Neophodan preduslov i prvu fazu u procesu utvrđivanja zarada, predstavlja procena posla, tj. relativne vrednosti posla. U utvrđivanju relativne vrednosti posla i osnovnih zarada zaposlenih, koriste se brojni metodi i postupci. Neki od najčešće korišćenih su: metodi rangiranja, metodi upoređivanja, bodovni metod i drugi.

Za utvrđivanje relativne vrednosti menadžerskih poslova u poslednje vreme najčešće se koristi „Hay metod“.

Rezultat procene je bodovna, a ne novčana vrednost posla. Novčana vrednost zavisi od brojnih faktora, kao što su: politika nagrađivanja, finansijske mogućnosti organizacije, situacija na tržištu i slično.

Utvrđeni odnosi i nivoi zarada nisu nepromenjivi i definisani za sva vremena. Njih treba stalno analizirati, preispitivati i prilagođavati internim mogućnostima i potrebama i eksternim zahtevima i kretanjima.

Nakon utvrđivanja relativne vrednosti poslova u organizaciji, neophodno je odrediti strukturu zarada, odnosno zaradu za svaki posao.

Struktura zarada, odnosno plata je polazište i osnova celokupnog sistema nagrađivanja i kompenzacija, kojima se nagrađuju uspešnost i kvalitetan rad. Njih treba određivati na osnovu procene, kolike bi zarade morale biti da bi se privukli i zadržali pravi ljudi, a da se istovremeno ne ugrozi poslovanje organizacije.

Koji sistem nagrađivanja i motivisanja će organizacija preduzeti zavisi od mnogih faktora, a naročito od poslovne strategije. Sistem nagrađivanja mora biti povezan sa strategijom organizacije i u njenoj funkciji.

Većina organizacija svoje programe nagrađivanja vezuje za radnu uspešnost. One se zalažu za uspostavljanje jasne veze između rada i zarade, sa značajnim stimulisanjem kvalitetnog rada i visokih rezultata. Cilj je dakle, motivisanje dobrog i uspešnog rada i jačanje veze između organizacione i individualne uspešnosti.

Budući da same zarade više nisu dovoljne, u ostvarenju navedenih ciljeva, primenjuju se različiti oblici i modeli nagrađivanja, kako individualni, tako i grupni. Pitanje koje se uvek postavlja i oko kojeg ne postoji jedinstven stav, jeste, da li prednost treba dati individualnom, grupnom ili timskom načinu nagrađivanja. Bez obzira na preovlađujući model u određenoj organizaciji, važno je uspostaviti optimalan odnos između individualnih i grupnih nagrada.

⁷³Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 236

Postoji niz različitih individualnih nagrada koje se primenjuju u organizacijama, međutim, ne umanjujući njihov, a imajući u vidu značaj koji timski rad ima u uslovima savremenog poslovanja, ovde će biti navedeni grupni sistemi nagrađivanja i stimulacije koji se u poslednje vreme sve više primenjuju. Reč je naime, o različitim oblicima materijalnog nagrađivanja i finansijskog učešća zaposlenih u poslovnim rezultatima organizacije. Kao najznačajniji izdvajaju se⁷⁴:

- sistemi učešća zaposlenih u dobiti
- sistemi učešća zaposlenih u profitu
- sistemi učešća zaposlenih u svojini

Između navedenih sistema postoje određene razlike, međutim svima je zajedničko povezivanje interesa zaposlenih i širih organizacionih interesa putem materijalnog nagrađivanja.

Posebnu kategoriju kompenzacija, predstavljaju menadžerske kompenzacije, budući da su menadžeri najbolje plaćena kategorija na svetu. Njihova ogromna primanja su predmet velikog interesovanja kako stručne, tako i šire javnosti, posebno u poslednje vreme, koje karakteriše globalna svetska kriza i recesija najmoćnijih svetskih privreda.

O kolikim iznosima se radi, svedoči i prošlogodišnji slučaj vezan za isplatu menadžerskih bonusa u kompaniji „A.I.G.“, oko kojeg se u SAD podigla velika prašina i koji je izazvao oštre reakcije i osudu kako celokupne američke javnosti, tako i državne administracije i samog predsednika. Naime, kompanija koja je pretrpela ogromne finansijske gubitke i koja je opstala isključivo zahvaljujući intervenciji države sa više od 170 milijardi dolara, isplatila je bonuse menadžerima u ukupnom iznosu od oko 165 miliona dolara. Navedeni iznos je raspodeljen na 400 menadžera, od kojih je pojedinima uplaćeno i više od 3 miliona dolara. Kompanija je ovaj potez opravdala obavezama i pravima koji proističu iz menadžerskih ugovora.⁷⁵

Izuzetno visoki bonusi i razne beneficije koje se daju menadžerima, pravdaju se potrebom stvaranja jakih materijalnih motiva za vezivanje menadžera i njihovih interesa za organizaciju i njene poslovne interese.

Sistem nagrađivanja menadžera obično sačinjavaju: osnovna zarada (do 50% ukupnih kompenzacija), godišnje novčane nagrade (vezane za uspešnost organizacije isplaćuju se obično na kraju godine), dugoročne stimulacije (novčane nagrade ili akcije, deonice) i posebne beneficije i povlastice (rezidencije, posluga, reprezentacija, automobili, putovanja i mnoge druge).

● **nematerijalne kompenzacije**

Na motivaciju zaposlenih osim materijalnih kompenzacija, utiču i različiti nematerijalni podsticaji za rad, kojima se zadovoljavaju njihove određene potrebe.

Zaposleni su motivisaniji za rad, ako im se omogući da zadovolje većinu svojih potreba, kako osnovnih egzistencijalnih, tako i svih drugih. U tom cilju primenjuju se različite nematerijalne

⁷⁴Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 243

⁷⁵ Andrews, L.E. and Baker, P. (2009) A.I.G. Planning Huge Bonuses After \$ 170 Billion Bailout , *New York Times* od 15.marta 2009., dostupno na <http://www.nytimes.com>

kompenzacije i strategije motivisanja, od kojih se kao najznačajnije navode: adekvatno dizajniranje posla, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih u odlučivanju, postavljanju ciljeva, oblikovanju i uvođenju promena, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vreme i mnoge druge.

Budući da je posao za mnoge centralna i najvažnija aktivnost, kojoj se posvećuje gotovo ceo dan, dakle daleko više vremena provedenog u radnom nego porodičnom okruženju, izuzetno je važno za motivaciju i radnu uspešnost, da se konstantno obogaćuje, da bude zanimljiv i izazovan i da se obavlja u prijatnoj radnoj atmosferi uz podršku i dobru saradnju s kolegama i neposrednim rukovodiocima.

Samo zaposleni koji je motivisan i zadovoljan svojim poslom i položajem u organizaciji, može kvalitetno i uspešno obavljati povereni posao uz istovremeno ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva.

7.9. Zdravlje i bezbednost zaposlenih

Staranje o zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu zaposlenih predstavlja još jednu važnu aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. To nije samo zakonska i moralna obaveza, već i aktivnost koja značajno utiče na individualnu i organizacionu uspešnost i ostvarivanje poslovnih ciljeva. Samo zaposleni koji su zdravi i bezbedni na svom radnom mestu, mogu biti zadovoljni svojim položajem u organizaciji, a samim tim i uspešni u svom radu.

Dakle, staranje o zaštiti na radu i zaštiti zdravlja zaposlenih, doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih, većoj produktivnosti i većoj zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa.⁷⁶

Svrha zaštite na radu je sprečavanje povreda na radu i profesionalnih oboljenja, odnosno stvaranje uslova da do povreda uopšte i ne dođe.⁷⁷ O njenoj važnosti svedoči i podatak o broju povreda na radu koje su se dogodile u Republici Srbiji u jedanaest meseci prošle godine. Naime, dogodilo se ukupno 1152 povrede, od kojih 905 teških, 11 kolektivnih, 205 lakih i nažalost, čak 31 sa smrtnim ishodom.⁷⁸

Kad se imaju u vidu ovi poražavajući podaci, troškovi sredstava uloženi u zaštitu na radu, postaju irelevantni. Oni su svakako značajno niži od direktnih, a posebno od indirektnih troškova nastalih usled povreda na radu, u koje, između ostalih spadaju: troškovi lečenja, naknade za bolovanja, gubitak radnih dana, materijalna šteta i druge.

Organizacije preko pravilnika o zaštiti na radu ili drugih opštih akata definišu i propisuju pravila o individualnim i organizacionim obavezama u oblasti zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih. One su dužne da obezbede rad zaposlenima u sigurnim uslovima, kao i da ih osposobe za rad na bezbedan način.

Zaposlene treba upoznati sa opasnostima na njihovom radnom mestu i načinima da se od njih zaštite. U tom cilju preduzimaju se brojne mere i aktivnosti, kao što su: kontrola fizičkih i

⁷⁶Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 270

⁷⁷Čamilović, S. i Vujić, V. (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 105

⁷⁸Ministarstvo rada i socijalne politike (2009) *Izveštaj o radu*, dostupno na <http://www.minrzs.gov.rs>

drugih rizika, jačanje svesti zaposlenih o potrebi unapređivanja bezbednosti na radu kroz razne programe obuke i promocije pravila bezbednosti, kao i promocije dobrog zdravlja.

Redovnim kontrolisanjem, praćenjem i eventualnim otklanjanjem fizičkih i drugih mogućih rizika po život, zdravlje i bezbednost zaposlenih, daje se konkretan i direktan doprinos zaštiti njihovog fizičkog i mentalnog zdravlja i njihovoj sigurnosti na poslu.⁷⁹

Organizacije povremeno sprovode proveru znanja zaposlenih iz zaštite na radu, i to naročito onih koji rade na poslovima sa posebnim uslovima rada ili na poslovima gde učestalo dolazi do nesreća na radu. Zaposleni koji ne zadovoljavaju neophodne uslove, ne smeju se raspoređivati na poslove za koje su utvrđeni posebni uslovi rada.

S druge strane, zaposleni su dužni da obavljaju poslove na bezbedan način i u skladu sa pravilima zaštite na radu, kao i da koriste propisana zaštitna sredstva.

7.10. Upravljanje karijerom, degradiranje i otpuštanje zaposlenih

Savremene organizacije, a posebno njihove organizacione jedinice za ljudske resurse, sve više se bave karijerom zaposlenih i njenim razvojem. Kako smo naveli u posebnoj hipotezi našeg istraživanja, to predstavlja danas jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Značaj karijere proizlazi iz činjenice, da se preko nje, najjače i najočiglednije povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi.

Karijera se definiše kao povezan i sukcesivan sled poslova, položaja i radnih iskustava zaposlenog tokom radnog veka, koji prati promene u njegovim mogućnostima i stavovima, njegovoj uspešnosti i njegovom iskustvu i ponašanju.⁸⁰

Ona je u 21. veku određena kontinuiranim učenjem i promenama identiteta, pre nego hronološkim starosnim i životnim fazama.⁸¹

Suština savremenih programa razvoja karijere jeste u pružanju podrške zaposlenima u stalnom unapređivanju njihovog znanja, veština i sposobnosti.⁸²

Sve aktivnosti usmerene na razvoj individualne karijere u okviru određene organizacije, nazivaju se opštim pojmom upravljanje karijerom.

Upravljanje karijerom predstavlja dakle, proces u kojem menadžment organizacije planski i organizovano, prati, ocenjuje, raspoređuje, usmerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, radi obezbeđivanja potrebnog broja kvalifikovanih ljudi i optimalne iskorišćenosti njihovih znanja, veština i sposobnosti, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih interesa i ciljeva.⁸³

⁷⁹Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str.270-271

⁸⁰Ibid, str.278-279

⁸¹Bernardin, H. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, str.227

⁸²De Cenzo, A.D. and Robbins, P.S. (2007) *Fundamentals of Human Resources Management*, John Wiley & Sons, str.232

⁸³Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str.279

Navedeni proces najvećim se delom obavlja kroz razmenu informacija, podsticanje razvoja, savetovanje, usmeravanje i druge aktivnosti. Izuzetno je važno obezbediti relevantne podatke o proceni uspešnosti zaposlenih i njihovih mogućnosti. Na osnovu tih podataka, donosi se odluka o pravcima i načinima razvoja karijere zaposlenih.

Jedan od značajnih izvora informacija vezanih za karijeru su personalni dosjei zaposlenih, u kojima se nalaze podaci o njihovim znanjima, sposobnostima, interesovanjima, mogućnostima, kao i ostvarenim rezultatima.

Organizaciona jedinica ljudskih resursa, kao nosilac ovog procesa, prikupljene informacije, analizira i obrađuje i pruža stručnu i savetodavnu pomoć menadžerima i zaposlenima pri donošenju odluka o izboru i razvoju karijere.

Relevantne informacije o mogućnostima i opcijama razvoja karijere, treba da budu dostupne svim zaposlenima, što se između ostalog postiže i internim oglašavanjem slobodnih radnih mesta. Zaposleni takođe, moraju biti upoznati sa misijom, strategijom i ciljevima organizacije, kao i budućim potrebama i pravcima organizacionog razvoja.

Kroz pomoć organizacije u razvoju karijere zaposlenih, između ostalog, postiže se čvršće povezivanje individualnih potreba, interesovanja i ambicija sa organizacionim interesima i ciljevima.

Konačna odgovornost je ipak na samim zaposlenima, jer od njih zavisi u kojoj će meri svoja znanja, veštine i sposobnosti unapređivati i usklađivati s profesionalnim ciljevima i planovima razvoja karijere. Svaki zaposleni mora imati aktivan odnos prema svojoj karijeri i odgovorno razmišljati o njenom razvoju, stalno učeći i osposobljavajući se za dalje napredovanje i odgovornije i zahtevnije poslove. Zaposleni ne bi trebali nikad da prepuste drugima (rukovodiocu ili poslodavcu) odluku o razvoju sopstvene karijere.⁸⁴ Organizacija danas predstavlja samo sredstvo za zadovoljenje individualnih potreba i ciljeva i razvoj profesionalne karijere.

Nasuprot upravljenju karijerom, koja podrazumeva sticanje novih znanja i veština u cilju napredovanja, nalazi se degradacija, odnosno pomeranje na hijerarhijskoj lestvici, ali naniže. Ona se primenjuje kada zaposleni ne ostvaruju očekivane rezultate, krše pravila ponašanja, narušavaju radnu disciplinu, ne izvršavaju naređenja rukovodilaca ili na bilo koji drugi način otežavaju funkcionisanje organizacije.

Krajnja i najdrastičnija disciplinska mera koju organizacija može preduzeti, jeste otpuštanje zaposlenih. Za to može postojati čitav niz razloga, a kao uobičajeni se navode: nezadovoljavajući učinak, neprimereno ponašanje, nedostatak kvalifikacija za određeni posao i promenjeni zahtevi (ili ukidanje) radnog mesta.⁸⁵

Otkaz se daje samo u slučajevima, kada sve ostale disciplinske mere nisu dale rezultate. I kada se konačno preduzme, treba se postarati da otpuštanje bude pravedno, zaslužno i opravdano. Jedan od razloga za to je i smanjenje i eliminisanje mogućnosti za pokretanje eventualnih sudskih sporova, koji pored visokih troškova, negativno utiču na imidž i reputaciju organizacije u javnosti.

⁸⁴ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.201

⁸⁵ Ibid, str. 267

Mnogi otkazi su posledica loših odluka i lošeg izbora prilikom zapošljavanja, što još jednom govori o značaju procesa selekcije i potrebi njegovog sprovođenja na kvalitetan i stručan način.

Za razliku od navedenih, tzv. neplanskih otpuštanja zaposlenih, postoje nažalost i ona planska. Njih organizacije primenjuju najčešće usled smanjenog profita, lošeg poslovanja ili želje za većom produktivnošću. Procesi restrukturiranja organizacija, kao što su smanjenje organizacije (downsizing) ili spajanja (merdžeri i akvizicije) sa sobom nose i velika otpuštanja zaposlenih. Kao osnovni motivi navode se smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti.

Svi smo svedoci talasa otpuštanja koji je kao posledica globalne ekonomske krize zahvatio ceo svet i koji nažalost nije zaobišao ni našu zemlju.

Međutim i bez ekonomske krize, živimo u vremenu u kojem trajno zaposlenje više nikome nije zagarantovano. Ostajanje bez posla preko noći, ali i učestalo samoinicijativno napuštanje i promena posla, postalo je obeležje tržišne ekonomije i savremenog tržišta rada. I traženje odgovarajućeg posla je postalo posao, i to ozbiljan i težak, koji kao i svaki drugi, traži dobru pripremu, upornost i specifične veštine.

Navešćemo za kraj ovog dela rada nekoliko saveta De Cenza i Robinsa, koji mogu pomoći u uspešnom upravljanju karijerom, a to su⁸⁶:

- upoznajte sebe
- radite na vašoj reputaciji
- uspostavite i održavajte poslovne kontakte
- budite u toku
- usaglasite vaše posebne i opšte kompetencije
- dokumentujte vaša postignuća
- držite vaše opcije otvorenima.

⁸⁶ De Cenzo, A. D. and Robbins, P. S. (2007) *Fundamentals of Human Resources Management*, John Wiley & Sons, str. 247

8. TELEKOM SRBIJA a.d. - OSNOVNI PODACI O PREDUZEĆU

Teorijsko razmatranje menadžmenta ljudskih resursa sprovedeno u prethodnom delu rada, predstavlja osnov i polazište za analizu njegove praktične primene i uloge koju ima u jednom konkretnom savremenom preduzeću. Kao primer na kojem ćemo vršiti naše istraživanje uzeto je Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija” a.d., kao jedno od najprofitabilnijih Javnih preduzeća i vodeća kompanija u oblasti telekomunikacija ne samo u našoj zemlji, već i u regionu.

Brojne turbulentne promene koje karakterišu savremeno poslovno okruženje, među kojima su svakako najbrže i najučestalije one na polju tehnologije, pogotovo informatičke, nisu zaobišle ni oblast telekomunikacija i Interneta, naprotiv. Navedene oblasti su izložene stalnim i ubrzanim promenama koje iziskuju konstantno unapređivanje znanja i veština zaposlenih.

Upravo značaj koji znanje ima u savremenim uslovima poslovanja, opredelio nas je da u ovom radu istraživanje menadžmenta ljudskih resursa vršimo na primeru preduzeća u kojem je znanje zbog prirode delatnosti, ne samo faktor konkurentske prednosti i uspeha, već i faktor opstanka.

Telekom Srbija kao lider u oblasti telekomunikacija i Interneta i pokretač razvoja i implementacije novih tehnologija na ovim prostorima, veliki značaj posvećuje izboru kvalitetnih, talentovanih zaposlenih i njihovom daljem razvoju i usavršavanju. U situaciji kada je na tržištu mobilne telefonije u našoj zemlji, konkurencija sve jača i veća i kada se pojavila konkurencija i u oblasti fiksne telefonije, ulaganje u ljudske resurse i unapređivanje kvaliteta procesa upravljanja njima (menadžmenta ljudskih resursa) postaje od suštinske i strateške važnosti.

S druge strane, Telekom Srbija a.d. je jedno od najvećih i najznačajnijih Javnih preduzeća i što je još značajnije, najprofitabilnijih, budući da za razliku od mnogih drugih Javnih preduzeća, ostvaruje prihode i puni državni budžet.

Imajući u vidu navedeno, jasno je da će poslužiti i kao odličan primer koncepta menadžmenta ljudskih resursa, njegove uloge i značaja koji mu se pridaje u domaćim preduzećima, posebno onim iz Javnog sektora.

8.1. Istorijat i vlasnička struktura

Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., kako glasi puni naziv ovog preduzeća, osnovano je kao akcionarsko društvo 29. maja 1997. godine sa sedištem u Beogradu, ulica Takovska broj 2.

Osnivač Javno preduzeće PTT saobraćaja „Srbija“, popularno PTT ili Pošta, je prilikom osnivanja novom preduzeću predalo sva sredstva telekomunikacija, isključujući nekretnine i određena druga sredstva i obaveze.

U junu 1997. godine, 49% akcija Telekom Srbija a.d. privatizovano je direktnom prodajom.

Kompanija „STET International Netherlands” NV, Amsterdam („STET”) postala je vlasnik 29%, a „Hellenic Telecommunications Organization” A.E., Athens („OTE”) vlasnik 20% akcijskog kapitala.

Nakon ulaska ino-partnera JP PTT saobraćaja „Srbija“, odnosno Republika Srbija kao osnivač, zadržala je „Zlatnu akciju“ na osnovu koje ima određena prava uključujući pristup informacijama, imenovanje direktora, pravo glasa, kao i pravo veta na sve strateške odluke Upravnog odbora.

Na dan 20. februar 2003. godine potpisan je Ugovor o kupoprodaji akcija između JP PTT Saobraćaja „Srbija” i „STET”-a, po kome PTT stiče vlasništvo nad dodatnih 29% akcijskog kapitala koji se nalazio u vlasništvu „STET”-a i na taj način postaje vlasnik ukupno 80% akcijskog kapitala Telekom Srbija a.d.

Od 2003. godine, „Telekom Srbija“ a.d. u vlasništvu je dva akcionara, a to su:

- **JP PTT saobraćaja „Srbija“** sa 80% udela u vlasništvu.⁸⁷

To je Javno preduzeće čija je osnovna delatnost prijem, prenos i dostava poštanskih pošiljki. Takođe obavlja poslove platnog prometa, a za račun Poštanske štedionice obavlja i poslove štednje građana. Pored navedenih, registrovano je i za vršenje drugih usluga.

Osnovano je 1990. godine udruživanjem tadašnjeg SOUR PTT saobraćaja Srbija i RO PTT saobraćaja „Vojvodina“.

- **Hellenic Telecommunications Organization - OTE** sa 20% udela u vlasništvu.

Osnovan je 1949. godine kao državno preduzeće, a danas je akcionarsko društvo čije su akcije na grčkoj, njujorškoj i londonskoj berzi.

Sastoji se od nekoliko samostalnih firmi, a osim u Telekomu Srbija, ima udeo u vlasništvu i u drugim telekomunikacionim operaterima, mahom balkanskim (RomTelecom i Cosmote Romania – Rumunija, AMC - Albanija, Globul - Bugarska, Cosmofon - Makedonija).

Od 1. januara 2001. godine OTE više nema monopol u telekomunikacijama Grčke.

Telekom Srbija a.d. je većinski vlasnik preduzeća:

- „Telekomunikacije Republike Srpske“ a.d. (Telekom Srpske a.d.), Banja Luka (65% akcijskog kapitala),
- „Mtel“ d.o.o., Podgorica (51% kapitala)
- „Telus“ a.d., Beograd (100% akcijskog kapitala) i
- „FiberNet“ d.o.o., Podgorica (100% kapitala).

Sa navedenim preduzećima, Telekom Srbija a.d. čini **Telekom Grupu**. Ukratko ćemo se osvrnuti na njihove osnovne podatke:

Telekom Srpske a.d. predstavlja pravnog sledbenika JODP-a za telekomunikacije Republike Srpske od novembra 2002. godine.⁸⁸

Kupovinom 65% državnog kapitala 18.06.2007. godine, Telekom Srbija a.d. zvanično postaje njegov većinski vlasnik.

Preostali udeo u vlasništvu imaju:

- Fond penziono-invalidskog osiguranja 10 %,

⁸⁷ dostupno na www.telekomsrbija.rs

⁸⁸ dostupno na www.telekomsrpske.com

- Fond za restituciju 5 %,
- Zepter fond 5,13 %,
- Hypo-Alpe-Adria Bank 1,04 % i
- Ostali akcionari 13,83 %.

Telekom Srpske u vlasništvu ima preduzeća TT inženjering i Telekard.

Osnovnu delatnost preduzeća čine telekomunikacije u oblasti fiksne i mobilne telefonije (M:tel) u unutrašnjem i međunarodnom saobraćaju. Pored navedenih, Telekom Srpske je registrovan i za sledeće delatnosti: pružanje telefonskih informacija, internet servise, projektovanje, izgradnju, rekonstrukciju i montažu telekomunikacionih uređaja i druge.

Mtel d.o.o. posluje u Crnoj Gori u okviru srpsko-holandskog konzorcijuma, koji čine Telekom Srbija a.d kao većinski vlasnik sa 51% udela u vlasništvu i Ogalar B.V. kao manjinski vlasnik sa 49%.

Osnovan je 4. aprila 2007. godine, na osnovu dobijene licence za trećeg telekomunikacionog operatora na teritoriji Crne Gore, a sa komercijalnim radom je započeo već 09. jula iste godine.⁸⁹

Izgradnja najsavremenije mobilne telekomunikacione mreže i uspostavljanje komercijalnog saobraćaja u ovako kratkom roku, predstavlja do sada nezabeležen rekord i svojevrsan podvig Telekomovih inženjera.

Mtel danas ima poslovnice u svim većim gradovima Crne Gore, kao i preko 300.000 korisnika mobilne telefonije i 6.000 korisnika fiksne telefonije. Pored navedenih, Mtel građanima Crne Gore pruža i usluge Interneta zasnovanog na WiMAX tehnologiji.

Telus a.d. je zavisno preduzeće osnovano 31. marta 2005. godine, izdvajanjem poslova higijene, redovnog održavanja poslovnog prostora i fizičkog obezbeđenja iz delatnosti Telekom Srbija a.d.

FiberNet d.o.o. je osnovan 3. decembra 2008. godine u cilju realizacije projekta izgradnje optičkog i energetskog kabla duž pruge Vrbnica-Bar, a u skladu s Ugovorom o zajedničkom ulaganju sa Željeznicom Crne Gore.

8.2. Statutarni organi

Statutarni organi „Telekom Srbija“ a.d. su:

1. Skupština akcionara

Najznačajanija ovlašćenja Skupštine akcionara su:

- utvrđuje poslovnu politiku i aktivnosti Preduzeća i odobrava Petogodišnji strateški plan Preduzeća;
- odlučuje o likvidaciji ili zatvaranju Preduzeća, prodaji ili oduzimanju svih ili značajnog dela sredstava Preduzeća ili o bilo kojoj izmeni u akcijama ili klasama akcija Preduzeća ili o bilo kojoj fuziji ili konsolidaciji Preduzeća;

⁸⁹ dostupno na www.mtel-cg.com

- odlučuje o svim suštinskim izmenama u vrsti delatnosti Preduzeća ili sredstvima za obavljanje delatnosti, saglasno zakonu;
- odlučuje o bilo kom povećanju ili smanjenju akcijskog kapitala;
- utvrđuje politiku dividendi;
- bira i opoziva članove Upravnog odbora i određuje im primanja u saglasnosti sa statutom i važećim zakonom;
- odlučuje o načinu pokrivanja gubitaka nastalih u toku obračunskog perioda;
- usvaja godišnji račun o stanju na računima Preduzeća i izveštaje o poslovanju Preduzeća i o stanju aktive Preduzeća;
- imenuje i razrešava revizora;
- odobrava način izdavanja, detaljna uputstva o postupku za nabavku, prenos i vraćanje akcija zaposlenih, odnosno izmene statuta i upisanog kapitala;
- odlučuje o drugim pitanjima utvrđenim pozitivnopravnim propisima, osnivačkim aktom i statutom Preduzeća.

2. Upravni odbor

Upravni odbor čine predstavnici oba akcionara, a broj članova je proporcionalan udelu u kapitalu. On je nadležan za obavljanje svih poslova Preduzeća, osim onih koji su u nadležnosti Skupštine akcionara. On ima pravo i ovlašćenje da donosi odluke u vezi sa:

- imenovanjem i razrešenjem generalnog direktora Preduzeća;
- likvidacijom ili zatvaranjem Preduzeća, prodajom ili oduzimanjem svih ili značajnog dela sredstava Preduzeća ili sa bilo kojom izmenom u akcijama ili klasama akcija Preduzeća ili u bilo kojim pravima glasa ili drugim pravima, koji proizlaze iz bilo kojih akcija Preduzeća, ili za bilo koju fuziju i konsolidaciju Preduzeća;
- svim suštinskim izmenama u vrsti delatnosti Preduzeća ili sredstvima za obavljanje delatnosti;
- bilo kojim povećanjem ili smanjenjem akcijskog kapitala;
- utvrđivanjem politike dividendi;
- fuzijom ili strateškim udruživanjem ugovornog ili drugog tipa (isključujući pristupanje međunarodnim telekomunikacionim udruženjima i poslovnim grupama);
- usvajanjem tarifne politike Preduzeća;
- odobravanjem i usvajanjem godišnjeg budžeta Preduzeća.

3. Izvršni odbor direktora

Izvršni odbor direktora čine generalni direktor, zamenik generalnog direktora, finansijski direktor, odnosno direktor Direkcije za ekonomske poslove, kao i direktori drugih direkcija predviđenih organizacijom Preduzeća.

Izvršni odbor na svojim sastancima utvrđuje predloge i mere u cilju ostvarivanja poslovanja Preduzeća, i to:

- predlaže mere za sprovođenje godišnjeg budžeta i Petogodišnjeg strateškog plana i stara se o njihovom izvršenju kako bi se dostigli planirani ciljevi;
- razmatra poslovne predloge, projekte, finansijsku politiku, resurse i sve što ima uticaja na poslovanje Preduzeća;
- razmatra sva sporna pitanja koja se javljaju u poslovanju organizacionih celina kao prioriteta;
- sačinjava izveštaj generalnom direktoru o pitanjima koji proizilaze iz njihovih nadležnosti.

4. Generalni direktor

Generalni direktor je lice koje predlaže Osnivač i ima odgovornosti u skladu sa važećim

zakonom i to:

- dužnost da realizuje svakodnevno poslovanje Preduzeća, u skladu sa odlukama Upravnog odbora;
- rešava sva pitanja i sprovodi aktivnosti iz odobrenog godišnjeg budžeta ili druga pitanja i aktivnosti odobrene od strane Upravnog odbora, kao i da podnosi izveštaje o tekućem poslovanju i stanju Preduzeća kada to zatraži Upravni odbor.

Generalni direktor je odgovoran Upravnom odboru za bilo kakvu štetu koju Preduzeće pretrpi, ukoliko je do nje došlo usled kršenja dužnosti generalnog direktora grubom nepažnjom ili namerom, u skladu sa pozitivnopravnim propisima.

8.3. Delatnost preduzeća

Osnovna delatnost Telekom Srbija a.d. (u daljem tekstu Preduzeće) je pružanje telekomunikacionih usluga, od kojih su najznačajnije usluge domaćeg i međunarodnog telefonskog saobraćaja, a pored toga, Preduzeće nudi i širok spektar ostalih telekomunikacionih usluga uključujući ostale fiksne telefonske usluge, kao i:

- usluge mobilne telefonije (Mobilna telefonija Srbije – Mt:s: 064, 065 i 066 mreža)
- usluge Interneta i multimedijalne usluge (ADSL, Open IPTV, TelePresence, mobilni Internet)
- usluge prenosa podataka, telematske usluge, usluge sa dodatnom vrednošću, ISDN usluge, usluge inteligentne mreže, fiksne satelitske usluge, fiksne usluge za korišćenje standarda DECT,
- održavanje i popravku telekomunikacionih postrojenja i mreže.

Pored navedenih usluga, poslovanje Preduzeća obuhvata i prostorno i urbanističko planiranje, projektovanje i gradnju telekomunikacionih objekata, iznajmljivanje Internet portova, telehousing usluge, usluge besplatnog poziva, univerzalnog pristupnog broja, poziva sa dodatnom tarifom i glasanja telefonom.

Poziciju ekskluzivnog operatora fiksne telefonije Preduzeće je izgubilo 9. juna 2005. godine kada je, u skladu sa Zakonom o telekomunikacijama Republike Srbije takva pozicija Preduzeća pravno prestala da postoji.

Republička agencija za telekomunikacije („RATEL”) je 24. marta 2006. godine, donela Odluku o utvrđivanju javnog telekomunikacionog operatora za usluge javne fiksne telefonske mreže sa značajnim tržišnim udelom, kojom je Preduzeće proglašeno javnim telekomunikacionim operatorom za pružanje usluga javne fiksne telefonske mreže sa značajnim tržišnim udelom.

Od 10.02.2010. godine Telekom Srbija a.d. više nije jedini davalac usluga u oblasti fiksne telefonije u Republici Srbiji, budući da je „RATEL” u skladu sa odredbama pomenutog Zakona, izdao kompaniji „Telenor” licencu za izgradnju, posedovanje i eksploataciju javne fiksne telekomunikacione mreže i pružanje usluga javne fiksne telekomunikacione usluge.⁹⁰

⁹⁰ dostupno na www.ratel.rs

8.4. Poslovanje preduzeća

Na nivou Telekom Grupe, 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.

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.

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.

8.5. Organizaciona struktura preduzeća

Upravni odbor Preduzeća je na svojoj 42. redovnoj sednici, održanoj 30. jula 2008. godine, doneo novi Pravilnik o organizaciji Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d.

Navedenim Pravilnikom utvrđena je hijerarhijska i organizaciona struktura Preduzeća, koja obezbeđuje ostvarivanje njegove delatnosti u skladu sa strateškim ciljevima i principima poslovanja.

Telekom Srbija a.d. je jedinstven poslovni sistem struktuiran po funkcionalnom i teritorijalno-tržišnom principu, koji svoje poslovne ciljeve ostvaruje kroz sledeće poslovne funkcije:⁹¹

- a. **osnovne (core) funkcije** – funkcije komercijalnih poslova i tehnike koje modeliraju i

⁹¹ Pravilnik o organizaciji Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. Službeni list TS, broj 24, 01.08.2008., str. 3-5

ostvaruju viziju i misiju Preduzeća i predstavljaju osnovnu delatnost po kojoj se ono potvrđuje na tržištu usluga u okruženju konkurencije i korisnika, i organizuju se pod nazivom:

a.1. Direkcija za komercijalne poslove – organizuje se u formi funkcija:

- za upravljanje uslugama
- marketinga i prodaje
- veleprodaje i multimedija
- za brigu o korisnicima

a.2. Direkcija za tehniku – organizuje se u formi funkcija:

- planiranja i razvoja
- tehničke pripreme
- investicione izgradnje
- eksploatacije i održavanja mreže
- informacionih tehnologija

b. **ekonomsku funkciju** – koja obezbeđuje izvore finansiranja i komponovanje finansijske strukture Preduzeća, upravlja finansijskim sredstvima, budžetom i kontrolom i računovodstvenim aktivnostima i organizuje se pod nazivom:

b.1. Direkcija za ekonomske poslove

c. **korporativne funkcije** – funkcije ljudskih resursa, pravnih poslova i logistike, koje obezbeđuju efikasnost ulaznih i izlaznih komponenti sistema Preduzeća, kao i interne komponente funkcionisanja sistema i organizuju se pod nazivom:

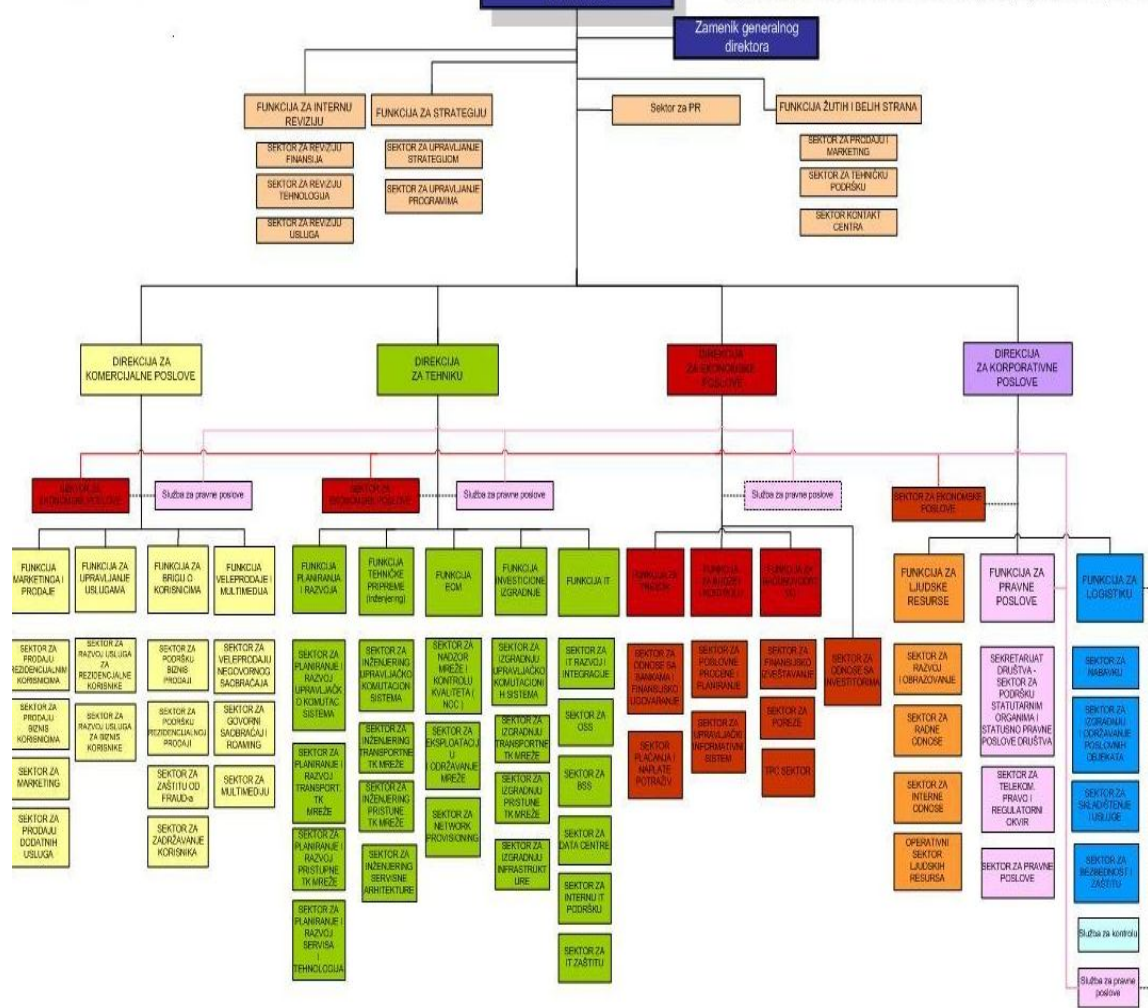
c.1. Direkcija za korporativne poslove

d. **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 prilagođavanje internih vrednosti Preduzeća izazovima tržišta i okruženja. Organizuju se pod nazivom:

- d.1. Funkcija za strategiju
- d.2. Funkcija za internu reviziju
- d.3. Sektor za PR
- d.4. Funkcija Žutih i belih strana

Detaljna organizaciona struktura prikazana je u tabeli 1. koja sledi.

GENERALNI
DIREKTOR



Etičkim kodeksom Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. koji je donet u oktobru 2003. godine i koji predstavlja izveštaj o etičkim principima i pravilima ponašanja koja treba da se prenose sa generacije na generaciju zaposlenih na svim nivoima Preduzeća, zaposleni su i formalno označeni kao strateški resurs Preduzeća.

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.

55

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

I pored navedenog značaja koji zaposleni imaju za Preduzeće, u poslednjih par godina prisutan je trend smanjivanja njihovog broja. Razloge pre svega treba tražiti u činjenici, da Preduzeće stimuliše dobrovoljni odlazak zaposlenih, kako bi se njihov broj sveo na optimalan broj potreban za efikasno i efektivno poslovanje.

Važno je napomenuti da se uglavnom stimuliše odlazak niskokvalifikovanih zaposlenih i onih koji su pred penzijom. Međutim, pored stimulisanog odlaska, prisutan je i odlazak visokokvalifikovanih, mladih i stručnih ljudi, što aktivnosti usmerene na razvoj i unapređivanje znanja zaposlenih, kao faktore povećanja motivacije, vezivanja i dužeg zadržavanja u preduzeću, čini još značajnijim.

Kao potvrdu navedenog trenda, iznosimo sledeće podatke:

Telekom Srbija a.d je na dan 31.12.2006. godine, imao 10.492 zaposlena. Taj broj se u 2007. godini smanjio na 9.973, da bi se u 2008. godini sveo na broj od 9.640 zaposlenih.

Prema trenutno dostupnim podacima, Telekom Srbija a.d. ima 9.536 zaposlenih u radnom odnosu i još 1.311 zaposlenih van radnog odnosa (zaposlenje preko omladinska zadruge, ugovori o privremenim i povremenim poslovima i sl.), što čini ukupno broj od 10.847 ljudi.

Broj zaposlenih po Organizacionim celinama je sledeći:

Organizaciona jedinica	Radni odnos	Van radnog odnosa	Ukupno
Kabinet predsednika upravnog odbora	2	0	2
Kabinet generalnog direktora	17	1	18
Kabinet zamenika generalnog direktora	1	0	1
Direkcija za komercijalne poslove	1.616	913	2.529
Direkcija za tehniku	6.054	47	6.101
Direkcija za ekonomske poslove	498	8	506
Direkcija za korporativne poslove	1.106	29	1.135
Funkcija za strategiju	11	0	11
Funkcija za internu reviziju	28	0	28
Sektor za PR	11	0	11
Funkcija Žutih i belih strana	192	313	505
Ukupno	9.536	1.311	10.847

Tabela 2. – Broj zaposlenih po organizacionim celinama

9. FUNKCIJA ZA LJUDSKE RESURSE

Kao što smo prethodno već izneli, poslovna funkcija menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji može biti struktuirana na različite načine. Konkretno organizaciono rešenje zavisi od veličine organizacije, ali i stepena razvijenosti aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Nosioca funkcije menadžmenta ljudskih resursa u Preduzeću za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., predstavlja organizaciona celina pod nazivom Funkcija za ljudske resurse.

Ona se prema organizacionoj strukturi Preduzeća svrstava među korporativne funkcije i nalazi u okviru Direkcije za korporativne poslove.

Osnovne ciljeve i zadatke Funkcije za ljudske resurse predstavlja:⁹²

- ostvarivanje optimalne i kompetentne personalne strukture u skladu sa strateškim ciljevima Preduzeća, kao i planiranim razvojem tehničko-tehnološkog sistema Preduzeća,
- razvoj ljudskog potencijala sa strateškom poslovnom orijentacijom,
- održavanje mobilnosti, fleksibilnosti i vitalnosti ljudskih potencijala, kao osnove organizacionih sposobnosti za prilagođavanje promenama,
- razvoj politike stimulisanja i motivisanja zaposlenih u cilju jačanja perspektive učenja i razvoja,
- razvoj interne kulture i humanizacija odnosa.

Iz navedenih ciljeva koji su izneti u Pravilniku o organizaciji Preduzeća, jasno proizilazi, značaj koji Preduzeće, doduše deklarativno, pridaje razvoju zaposlenih i njihovih potencijala. Međutim, potvrdu sprovođenja navedenih aktivnosti u praksi, koja predstavlja i posebnu hipotezu ovog rada, iznećemo u delovima rada koji slede.

Funkcija za ljudske resurse ostvaruje pred nju postavljenje ciljeve, sprovođenjem niza aktivnosti, kao što su:

- dizajniranje radnih mesta (analiza poslova, procesa, zahteva, kompetencija, specifičnosti poslova) kroz odgovarajuća normativna akta mikroorganizacije (sistematizacija, procedure, uputstva i sl.),
- planiranje ljudskih resursa kao proaktivne i na budućnost orijentisane aktivnosti, tj. predviđanje potreba za ljudskim resursima sa aspekta broja, strukture i potencijala,
- optimizacija personalne strukture,
- regrutovanje, tj. privlačenje kvalitetnih ljudskih resursa sa adekvatnim kompetencijama i performansama,
- planiranje razvoja ljudskih resursa sa ciljem prilagođavanja znanja, sposobnosti i veština zaposlenih budućim zahtevima poslovanja,
- 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 za Preduzeće, kao i

⁹² Pravilnik o organizaciji Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. Službeni list TS, broj 24, 01.08.2008., str. 51-56

- projektovanje modela za ocenjivanje performansi operativnog personala sa ciljem podizanja efikasnosti,
- predlaganje konkurentne politike kompenzacije sa ciljem zadržavanja i privlačenja ljudskih resursa u skladu sa sveobuhvatnom finansijskom strategijom i politikom Preduzeća,
- predlaganje politike beneficija sa ciljem privlačenja i zadržavanja ključnih resursa,
- obezbeđivanje zakonitog odvijanja radnog odnosa,
- normativno uređivanje odnosa između zaposlenih, sindikata i Preduzeća, razvoj interne kulture, humanizacija i upravljanje konfliktima,
- razvoj partnerskih odnosa sa sindikatima,
- zaštita zaposlenih i upravljanje radnom sredinom,
- razvijanje internih kanala komunikacije i informisanja.

U sprovođenju navedenih aktivnosti, kao pomoćna sredstva, koriste se najmodernije informatičke aplikacije razvijene kako od strane Telekomovih inženjera, tako i od vodećih kompanija iz ove oblasti.

Navedene aktivnosti i ostale poslove iz svoje nadležnosti, Funkcija za ljudske resurse organizuje i sprovodi u okviru četiri sektora, a to su:

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

O poslovima koji se vrše u okviru svakog pojedinačnog sektora, s posebnim osvrtom na aktivnosti koje obavlja Sektor za razvoj i obrazovanje, više reči će biti u delu rada koji sledi.

9.1. Sektor za radne odnose

Sektor za radne odnose je odgovoran za sprovođenje sledećih poslova:

- dizajniranje mikroorganizacione strukture u cilju održavanja mobilnosti, fleksibilnosti i vitalnosti ljudskih potencijala, kao osnove organizacionih sposobnosti za prilagođavanje promenama u okruženju,
- dizajniranje radnih mesta (analiza poslova, procesa, zahteva, kompetencija, specifičnosti poslova) kroz odgovarajuća normativna akta mikroorganizacije (sistematizacija, procedure, uputstva i sl.),
- sprovođenje ciljeva personalne strategije u oblasti upravljanja operativnim personalom i menadžerskom strukturom Preduzeća, putem izrade pojedinačnih pravnih akata kao osnove za ostvarivanje prava i obaveza iz rada i po osnovu rada,
- operacionalizovanje 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,
- obezbeđivanje optimalnog korišćenja internih resursa – realizacijom predloženih mera odnosno plana raspoređivanja u skladu sa procenom potencijala internih izvora,
- primenjivanje motivacionih mera i sistema nagrađivanja na osnovu procena radne uspešnosti,
- u skladu sa planom motivacionih mera, pripremanje predloga za definisanje prava rukovodilaca na pogodnosti – beneficije i realizacija utvrđenih prava rukovodilaca na pogodnosti,

- definisanje radno-pravnog statusa, obezbeđivanje zakonitog odvijanja radnog odnosa putem primene zakonskih propisa i normativnih akata iz oblasti radnog prava,
- vođenje personalnih evidencija o zaposlenima na osnovu Zakona.
- upravljanje i održavanje informatičkih sistema za upravljanje ljudskim resursima.

Poslove iz svoje nadležnosti Sektor za radne odnose organizuje u okviru sledećih službi:

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

9.2. Sektor za interne odnose

Sektor za interne odnose je odgovoran za sprovođenje sledećih poslova:

- obezbeđivanje primene zakonske regulative u oblasti radnog prava i izrada akata Preduzeća u oblasti radnog prava,
- obezbeđivanje standardizacije i jednoobrazne primene akata čije sprovođenje je u nadležnosti Funkcije za ljudske resurse,
- upravljanje radnim sporovima,
- organizovanje i sprovođenje postupaka javnih nabavki iz nadležnosti Funkcije za ljudske resurse,
- razvoj internih odnosa i internog marketinga,
- harmonizacija internih odnosa i zaštita prava zaposlenih,
- razvijanje partnerskih odnosa sa sindikatima,
- projektovanje i sprovođenje sistema internog informisanja i komunikacija,
- sprovođenje funkcionalne kontrole u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu,
- komunikacija sa internim korisnicima – *back office*.

Navedeni poslovi su raspoređeni i obavljaju se u okviru sledećih službi:

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

9.3. Operativni sektor ljudskih resursa

U nadležnosti Operativnog sektora ljudskih resursa je sprovođenje sledećih poslova:

- planiranje ljudskih resursa, kao proaktivne i na budućnost orijentisane aktivnosti,
- merenje radnog učinka i radne uspešnosti,
- predlaganje konkurentne politike kompenzacija na osnovu uspešnosti,
- optimizacija personalne strukture,
- registracija, administracija i kontrola procesa u funkciji ljudskih resursa.

Navedene poslove Operativni sektor ljudskih resursa organizuje u okviru 3 službe, a to su:

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

9.4. Sektor za razvoj i obrazovanje

„Znanje je moć“– napisao je Frensis Bejkon još davne 1597. godine.⁹³ Od tada su prošli vekovi, a moć znanja ne bleđi, naprotiv, značajnije je nego ikad i kako Piter Draker predviđa, u vremenu koje dolazi prevlađaće u svim sferama čovekovog života i rada, tako da će novo društvo biti društvo znanja.

Međutim, i pored značaja koji ima, znanje nije trajna i nepromenjiva kategorija. Njegovo upotrebno vreme se u savremenim uslovima života i rada sve više skraćuje, zbog čega je neophodno njegovo kontinuirano obnavljanje i unapređivanje.

Obučavanje, usavršavanje i unapređivanje znanja zaposlenih predstavlja jedan od ključnih i najefikasnijih faktora razvoja ljudskih resursa, organizacione fleksibilnosti, kao i sticanja i održavanja konkurentne prednosti, što ga čini jednom od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Budući da organizacija zna onoliko, koliko znaju zaposleni u njoj, ostvarivanje obrazovne funkcije predstavlja veoma važnu i kompleksnu aktivnost i zadatak. Mnoge organizacije koje nastoje da budu efikasne i efektivne u svom poslovanju ulažu milionske sume u različite programe obrazovanja zaposlenih, u cilju stalnog preispitivanja, unapređivanja i prilagođavanja njihovih znanja, veština i sposobnosti.

Međutim, da bi to ulaganje stvarno bila investicija, a ne trošak organizacije, neophodno je učenje usmeriti ka strateškim i razvojnim pravcima i ciljevima organizacije, obezbediti transfer naučenog i izvršiti evaluaciju procesa i rezultata. Za održivi razvoj zaposlenih potrebno je da aktivnosti učenja budu u skladu sa poslovnim rezultatima i unapređenjem performansi.

Navedene aktivnosti u konkretnom primeru sprovodi Sektor za razvoj i obrazovanje, koji predstavlja nosioca obrazovne funkcije u Telekomu Srbija a.d.

Sektor za razvoj i obrazovanje je u okviru Funkcije za ljudske resurse odgovoran za obavljanje sledećih poslova:

- prilagođavanje personalne strukture promenama – projektovanje i profiliranje strukture ljudskih resursa Preduzeća u funkciji strateških ciljeva, planova razvoja tehnoloških resursa i ciljne pozicije Preduzeća na tržištu konkurentnih usluga i to sistematskom profesionalnom selekcijom i praćenjem razvoja zaposlenih,
- selekcija, praćenje razvoja i formiranje internih kadrovskih izvora u cilju realizacije plana personala,
- 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,
- planiranje motivacionih mera u funkciji zadržavanja ključnih resursa u Preduzeću,
- 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,

⁹³ Dostupno na www.wikipedia.org

- organizovanje i funkcionisanje Trening centra u cilju koordiniranog sprovođenja internih edukacija zaposlenih, a u skladu sa planiranim obrazovnim potrebama poslovnih funkcija Preduzeća.

Navedene poslovi se organizuju i sprovode u okviru sledećih službi:

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

Ne umanjujući značaj aktivnosti koje se sprovode u okviru ostalih službi, opisaćemo osnovne aktivnosti koje sprovode Služba za razvoj ključnih resursa (rukovodilaca i talenata) i Služba za obrazovanje, čime ćemo navesti elemente za argumetaciju posebnih hipoteza ovog rada, da Telekom Srbija a.d. ima razvijenu funkciju menadžmenta ljudskih resursa, kao i da vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja, usavršavanja i razvoja zaposlenih.

9.4.1. Služba za razvoj ključnih resursa (rukovodilaca i talenata)

Imajući u vidu značaj koji znanje, veštine i potencijali zaposlenih imaju za postizanje konkurentne prednosti i ostvarivanje poslovne uspešnosti, organizacije su započele bespoštednu potragu i borbu za visokokvalifikovanim zaposlenima sa izrazitim razvojnim potencijalima, tj. svojevrsan „rat za talentima“.

Taj proces pronalaženja i obezbeđivanja talenata, kako internih tako i onih van organizacije, čije su sposobnosti i potencijali izvor novog i konkurentnog znanja, naziva se *Talent menadžment* i predstavlja jednu od osnovnih preokupacija savremenih organizacija. Njegove aktivnosti se ne završavaju pukim identifikovanjem i obezbeđivanjem talenata. Ključnu i aktivnost od strateškog značaja, predstavlja proces njihovog razvoja i zadržavanja.

Mnoge organizacije ulažu ogromna sredstva i napore za obezbeđivanje visokokvalifikovanih zaposlenih, ali malo vremena posvećuju njihovom razvoju i dugoročnijem zadržavanju u organizaciji. Kako se prema navedenom odnosi Telekom Srbija a.d., videćemo kroz prikaz aktivnosti koje sprovodi Služba za razvoj ključnih resursa (rukovodilaca i talenata).

Kako i sam naziv govori, navedena Služba se bavi razvojem ključnih resursa, i to kroz pomoć u upravljanju njihovom karijerom i zadovoljavanjem njihovih individualnih želja i potreba, a sve u cilju njihovog trajnijeg zadržavanja i ostvarivanja organizacione uspešnosti i ciljeva Preduzeća.

Jednu od primarnih i polaznih aktivnosti Službe za razvoj ključnih resursa (rukovodilaca i talenata) predstavlja identifikovanje talenata, odnosno pronalaženje zaposlenih visokih potencijala u saradnji sa poslovnim funkcijama.

Navedena aktivnost se vrši na osnovu relevantnih podataka dobijenih procenom performansi i radne uspešnosti zaposlenih, kao i procenom njihovih mogućnosti. Značajan izvor informacija predstavljaju i personalni dosijei zaposlenih, u kojima se nalaze podaci o njihovim znanjima, sposobnostima, interesovanjima, mogućnostima, kao i ostvarenim rezultatima.

Na osnovu svih prikupljenih podataka, donosi se odluka i izrađuju planovi o pravcima i načinima razvoja karijere zaposlenih. Njihova suština je, kako ističu i autori De Cenzo i

Robins u pružanju podrške zaposlenima u stalnom unapređivanju njihovog znanja, veština i sposobnosti.⁹⁴

Pored razvoja talentovanih zaposlenih, ova Služba poseban akcenat stavlja na pripremu i razvoj karijere rukovodilaca i njihovo usavršavanje na osnovu kompetencija.

Navedeni procesi najvećim se delom obavljaju kroz razmenu informacija, podsticanje razvoja, savetovanje, usmeravanje i druge aktivnosti.

Osnovni cilj ovih aktivnosti jeste obezbeđivanje potrebnog broja kvalifikovanih ljudi i optimalne iskorišćenosti njihovih znanja, veština i sposobnosti, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih interesa i ciljeva.

Kroz pomoć u razvoju karijere zaposlenih i rukovodilaca, između ostalog, Služba nastoji da čvršće poveže individualne potrebe, interesovanja i ambicije sa interesima i ciljevima Preduzeća.

Konačna odgovornost je ipak na samim zaposlenima, jer od njih zavisi u kojoj će meri svoja znanja, veštine i sposobnosti unapređivati i usklađivati s profesionalnim ciljevima i planovima razvoja karijere. Svaki zaposleni mora imati aktivan odnos prema svojoj karijeri i odgovorno razmišljati o njenom razvoju, stalno učeći i osposobljavajući se za dalje napredovanje i odgovornije i zahtevnije poslove. Zaposleni ne bi trebali nikad da prepuste drugima (rukovodiocu ili poslodavcu) odluku o razvoju sopstvene karijere.⁹⁵

Pored navedenih aktivnosti, Služba za razvoj ključnih resursa (rukovodilaca i talenata) vrši i planiranje različitih vidova beneficija za ključne resurse i rukovodioce. To ima za cilj da dodatno motiviše i stimuliše navedene kategorije zaposlenih na aktivan odnos prema sopstvenom razvoju i usavršavanju, kao i da njihove lične interese snažnije i dugoročnije poveže sa opštim interesima Preduzeća.

9.4.2. Služba za obrazovanje

Obrazovanje predstavlja proces širenja ukupnih spoznaja, znanja, veština i sposobnosti za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama.⁹⁶

Njime se vrši osposobljavanje zaposlenih za izvršavanje različitih poslova i stvaranje neophodnih pretpostavki za dalji razvoj.

U savremenim uslovima poslovanja organizacije su sve više zainteresovane za stalno proširivanje znanja zaposlenih, odnosno za njihovu pripremu za uspešno rešavanje sve većih i aktuelnijih izazova i promena.

Osnovu svih obrazovnih aktivnosti predstavlja učenje. Ono se ostvaruje samo onda kada se informacije prihvate, shvate i integrišu na takav način da dovedu do neke promene ili do svesnog napora usmerenog ka korišćenju informacija.

⁹⁴ De Cenzo, A.D. and Robbins, P.S. (2007) *Fundamentals of Human Resources Management*, John Wiley & Sons, str. 232

⁹⁵ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 201

⁹⁶ Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 189

Sposobnost za kontinuirano učenje i primenu stečenog znanja mora biti povezana sa namerom ili motivacijom da se uči. Ljude nije moguće prisiliti da svoje znanje upotrebe ili prenesu nekom drugom, ali ih je moguće i potrebno motivisati da to učine. Ljudi za razliku od ostalih resursa, imaju sopstvenu volju, percepciju, emocije i život koji se odvija i izvan organizacije. Da bi na poslu koji obavljaju pružili maksimalan učinak, potrebno im je ukazati poštovanje, uvažavati njihovu ličnost, ali i njihove interese i ciljeve.

Uspešnost programa obrazovanja dakle u najvećoj meri zavisi od motivisanosti zaposlenih na učenje i razvoj.

Imajući u vidu navedeno, u cilju uspešnog sprovođenja programa obrazovanja i postizanja željenih rezultata, navedenim programima se pored organizacionih ciljeva, moraju zadovoljiti i individualni interesi i ciljevi.

Upravo procesom identifikovanja potreba za obrazovanjem, Služba za obrazovanje započinje svoje aktivnosti. Osnovno polazište predstavlja poslovna strategija Preduzeća za čije ostvarenje su potrebna određena znanja i veštine. Sledi identifikovanje zaposlenih čije znanje i veštine je potrebno razviti i unaprediti, kao i zaposlenih sa visokim potencijalima za sticanje novih znanja i dalji razvoj.

Služba za obrazovanje u saradnji sa ostalim organizacionim celinama i poslovnim funkcijama Preduzeća, a na osnovu informacija od strane neposrednih rukovodilaca i podataka dobijenih procenom radnih sposobnosti i uspešnosti, identifikuje zaposlene, odnosno njihove veštine i sposobnosti koje je potrebno razvijati i unapređivati.

Identifikovanje talentovanih zaposlenih i rukovodilaca za koje se planira i predviđa da u budućnosti obavljaju najodgovornije poslove i zauzimaju mesta u top menadžmentu Preduzeća, kako smo naveli u prethodnom delu rada, vrši Služba za razvoj ključnih resursa.

Služba za obrazovanje na osnovu svih prikupljenih informacija vrši planiranje obrazovnih oblika i sadržaja za potrebe realizacije plana razvoja kompetencija, treninga i obrazovanja.

U zavisnosti od vrste i stepena veština i sposobnosti koje je potrebno razviti i unaprediti, kao i individualnih karakteristika i ciljeva zaposlenih, a u skladu sa organizacionim ciljevima i strategijom Preduzeća, navedena Služba vrši planiranje i izradu različitih programa obrazovanja.

Njima se precizno definiše ciljna grupa kojoj je konkretni program obrazovanja namenjen, kao i izvođači i cilj programa, odnosno vrsta i tip znanja i veština koje je potrebno usvojiti i unaprediti.

Određene programe obrazovanja, kao što je recimo učenje engleskog jezika, izvode stručni zaposleni iz same Službe za obrazovanje. Pored zaposlenih iz navedene Službe, određene programe obrazovanja izvode i zaposleni iz drugih službi Funkcije za ljudske resurse. Kao primer navešćemo programe usavršavanja interpersonalnih veština i komunikacije koji izvode psiholozi iz Sektora za radne odnose.

Pored navedenih, određeni broj programa obrazovanja sprovodi se u saradnji sa drugim organizacionim celinama Preduzeća, pre svega sa Funkcijom za informacione tehnologije, čija stručna lica vrše obučavanje zaposlenih za rad u aplikacijama koje se koriste kao informatička podrška poslovnim procesima.

Važno je napomenuti da se programi obrazovanja, pre svega obuka za rad na konkretnom radnom mestu, takođe sprovode uz saradnju i učešće neposrednih rukovodilaca, kao i zaposlenih sa značajnim radnim i profesionalnim iskustvom.

Najveći broj programa obrazovanja izvodi se međutim od strane i u saradnji sa eksternim izvođačima. Služba za obrazovanje u zavisnosti od konkretnih potreba i ciljeva programa obrazovanja, vrši ugovaranje sa različitim davaocima usluga obrazovanja, kako onima iz zemlje, tako i iz inostranstva. To su pre svega naučno-istraživačke i obrazovne institucije, poput fakulteta i akademija, zatim specijalizovane obrazovne institucije za određene oblasti, trening centri, konsultantske kuće, udruženja stručnjaka, ali i nezavisni eksperti.

Navešćemo samo neke od programa:

- specijalizovani kursevi i seminari za sticanje odgovarajućih sertifikata
- stručni ispiti za sticanje licenci neophodnih za obavljanje određenih poslova
- programi dokvalifikacija i prekvalifikacija zaposlenih
- stipendiranje diplomskih studija
- stipendiranje poslediplomskih, master i doktorskih studija
- stipendiranje MBA studija za ključne resurse Preduzeća

Određeni broj programa obrazovanja, a tu se pre svega misli na obuke i radionice (*workshop-ove*) za rukovanje i održavanje određene opreme, dogovara se sa proizvođačima prilikom sklapanja ugovora o nabavci, odnosno isporuci konkretne opreme.

Manji broj svih napred navedenih ugovorenih programa obrazovanja, realizuje se „*in house*“, tj. u okviru Preduzeća, dok se većina realizuje i odvija u okviru navedenih institucija.

Neki od programa obrazovanja, uključuju i korišćenje elektronskih baza podataka i tzv. „*e-learning*“. Takođe je važno napomenuti, da se u cilju razvoja i unapređivanja znanja, zaposlenima obezbeđuje savremena stručna literatura, kao i stručni časopisi i magazini.

Pored navedenih unapred ugovorenih programa obrazovanja, određeni broj se obezbeđuje i realizuje *ad hoc*, kao što su različiti stručni kursevi, seminari, obuke koji nisu bili prvobitno zakazani ili unapred predviđeni.

Zaposlenima se takođe obezbeđuje učešće na specijalizovanim seminarima, konferencijama, kongresima, forumima i drugim manifestacijama, na kojima se upoznaju sa najsavremenijim tendencijama u određenim oblastima, i to kako onima u zemlji, tako i u inostranstvu.

Po njihovom završetku, organizuju se radionice na kojima zaposleni koji su prisustvovali ili aktivno učestvovali u navedenim manifestacijama, prenose svoje utiske i saznanja ostalim kolegama.

Sačinjavanje plana i određivanje manifestacija na koje će se, i u kojem broju zaposleni upućivati, Služba za obrazovanje vrši u saradnji sa ostalim organizacionim celinama Preduzeća.

Realizacijom programa obrazovanja ne završava se obrazovni proces, a samim tim ni aktivnosti Službe za obrazovanje. Poslednju fazu predstavlja evaluacija ili ocena njegove uspešnosti. Evaluacija kvaliteta programa obrazovanja je proces u kojem se na osnovu prikupljenih podataka porede ostvareni rezultati konkretnog programa, sa očekivanim ciljevima.

Budući da Telekom Srbija a.d. izdvaja značajna sredstva za obrazovanje svojih zaposlenih, s pravom se očekuje da rezultati tih ulaganja budu merljivi. S tim u vezi, proces evaluacije programa obrazovanja zaposlenih treba da obezbedi podatke koji će nedvosmisleno pokazati, da li Preduzeće ima koristi od ulaganja u konkretni program ili ne.

Služba za obrazovanje primenjuje različite metode evaluacije u zavisnosti od konkretnog slučaja i karakteristika programa obrazovanja. Najčešće se ipak primenjuje cost / benefit analiza, kao jedan od najboljih načina za utvrđivanje efektivnosti obrazovnog procesa kroz poređenje troškova i ostvarenih koristi.

Svi navedeni programi obrazovanja i sve aktivnosti koje sprovodi Služba za obrazovanje usmereni su ka jednom krajnjem cilju, a to je postizanje boljih poslovnih rezultata i ostvarivanje zacrtanih ciljeva i strategije Preduzeća. Da bi to bilo ostvarivo, Funkcija za ljudske resurse kao nosilac funkcije upravljanja ljudskim resursima u Preduzeću, ali i celokupan menadžment, moraju stvoriti neophodne uslove.

Tu se pre svega misli na neophodnost kreiranja organizacione kulture i radnog okruženja koje je podsticajno za učenje, kako bi se obezbedilo efikasno učenje i mogućnost da zaposleni primenjuju stečena znanja. Budući da organizaciona kultura predstavlja način na koji zaposleni razmišljaju, rade, sarađuju i rešavaju probleme u poslovanju i u čijoj su osnovi vrednosti, norme ponašanja i simboli, njena promena i implementacija nije proces koji se može sprovesti preko noći.

Zadatak menadžera svih nivoa i svih organizacionih struktura jeste da podržavaju i motivišu zaposlene na konstantno učenje i usavršavanje, ali i na želju da stečeno znanje stave u funkciju ostvarivanja poslovne uspešnosti i ciljeva Preduzeća. Navođenje ljudi da svoje znanje dele, umesto da ga drže za sebe, predstavlja veliki izazov, budući da postoji verovanje da će davanjem (deljenjem) znanja izgubiti prednost i položaj u organizaciji.⁹⁷

Bez odgovarajućeg motivisanja zaposlenih, kako na učenje, tako i na prenošenje stečenog znanja programi obrazovanja ostaće samo mrtvo slovo na papiru, uludo utrošena sredstva, jer će znanje ostati u glavama zaposlenih, bez koristi za samo Preduzeće. Oslobođanje znanja traži posvećenost zaposlenih organizacionim ciljevima, a nju je moguće postići samo, ako zaposleni u tome vide i ostvarivanje i zadovoljavanje sopstvenih potreba, a ne samo nuždu koju treba preživeti.⁹⁸

Sistemom nagrađivanja se šalju direktne poruke zaposlenima o tome šta se vrednuje i do čega organizacija drži. S tim u vezi, u motivaciji zaposlenih, primenjuju se različiti oblici materijalnih i nematerijalnih stimulacija, od novčanih bonusa do nagradnih službenih putovanja.

U cilju sagledavanja primene programa obrazovanja u praksi i ispitivanja zadovoljstva zaposlenih realizacijom i rezultatima istih, sprovedi smo anketu čije rezultate iznosimo u delu rada koji sledi.

⁹⁷ Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2005) Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentne prednosti u novoj ekonomiji, *Montenegrin Journal*, Vol 1, No 2., Str. 6

⁹⁸ Pržulj, Ž. (2009) Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja, Naučni skup, Split 23-26. Sep, Str. 6., dostupno na www.zivkaprzulj.com

10. ANKETA

Sprovođenjem ankete želeli smo da potvrdimo posebnu hipotezu ovog rada, odnosno da utvrdimo da li Telekom Srbija a.d. u praksi zaista vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, kroz koje programe obrazovanja to najčešće čini i koliki je stepen zadovoljstva zaposlenih realizacijom i rezultatima istih.

Anketa je sprovedena na uzorku od 500 zaposlenih, metodom slučajnog uzorka. Izvršeno je ipak polukontrolisano uzorkovanje, odnosno anketiranje zaposlenih iz svih organizacionih celina, kako bi dobijeni rezultat bio što reprezentativniji i odlikavao što realnije stanje u Preduzeću.

Nakon obrade svih 500 podeljenih i popunjenih anketnih listića, utvrdili smo da je struktura anketiranog uzorka sledeća:

- 51 % anketiranih zaposlenih su žene, 49% muškarci.
- najviše ispitanika, njih 43% je starosti od 31 – 40 godina, slede zatim zaposleni starosti od 41 – 50 godina sa 28%, od 20 – 30 godina sa 18% i zaposleni starosti od 51 – 60 godina sa 11%.
- 47% ispitanika ima visoku stručnu spremu, 40% srednju, a 13% višu stručnu spremu.
- 77% ispitanika su izvršioци, 23% rukovodioci.
- 33% anketiranih zaposlenih ima radni staž u Preduzeću između 10 i 20 godina, njih 23% između 5 i 10 godina, 17% do 5 godina, 16% između 20 i 30 godina i 11% između 30 i 40 godina.

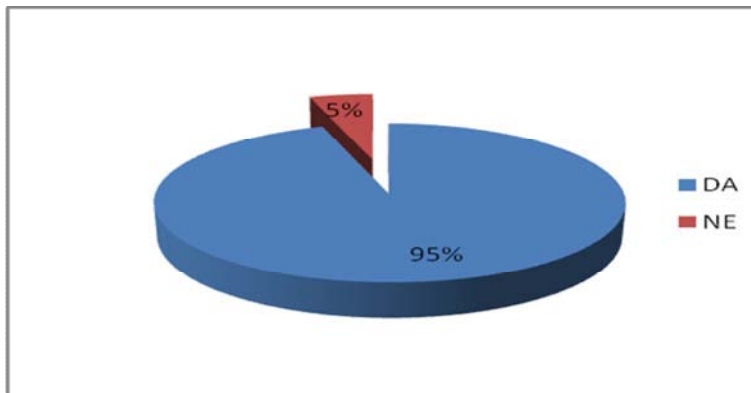
Odlučili smo se za kombinovanu anketu, tj. anketni listić sa zatvorenim i otvorenim odgovorima.

Anketnim listićem (u prilogu rada) tražili smo odgovore na sledeća pitanja:

1. *Da li u Vašem Preduzeću postoji organizaciona celina koja se isključivo bavi upravljanjem ljudskim resursima?*

- a) da**
b) ne

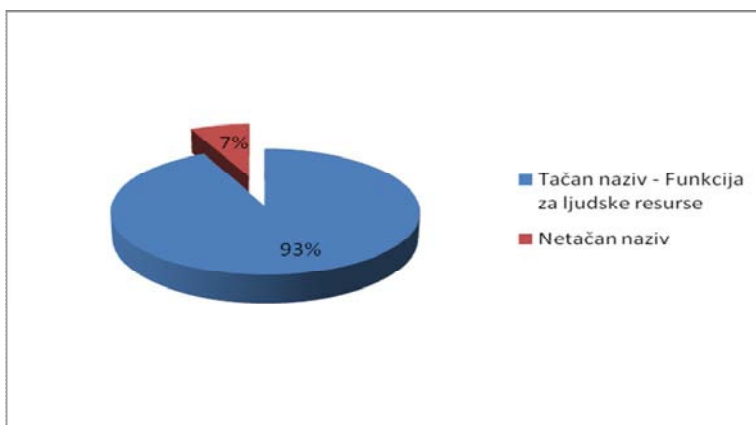
Na ovo pitanje potvrdno je odgovorilo 95% ispitanika, što ne govori samo o dobrom poznavanju organizacione strukture i internog funkcionisanja Preduzeća, već i u prilog polaznoj pretpostavci ovog rada, da Telekom Srbija a.d. ima razvijenu funkciju menadžmenta ljudskih resursa.



2. Koji je naziv organizacione celine koja se bavi upravljanjem ljudskim resursima?

Iako je organizaciona celina koja predstavlja nosioca funkcije menadžmenta ljudskih resursa u Telekomu Srbija a.d., nekoliko puta menjala nazive u proteklom periodu, ipak je 93% ispitanika tačno navelo njen današnji naziv, Funkcija za ljudske resurse. Navedeni podatak svedoči da je nova organizaciona struktura uspešno prihvaćena i implementirana ne samo na papiru i strateškim planovima menadžmenta, već i u svesti zaposlenih.

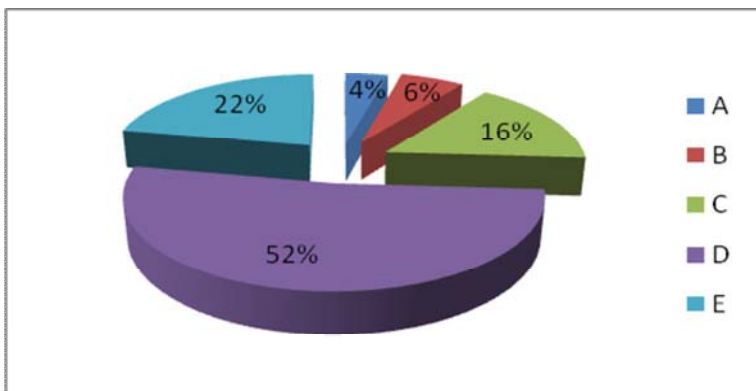
Preostalih 7% ispitanika, navelo je raniji naziv Direkcija za ljudske resurse, odnosno skraćene nazive kao što su „personal“ i „kadrovi“, koji se i dalje, ali u sve manjem obimu, koriste u svakodnevnoj komunikaciji.



3. Ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izrazito visok) stepen važnosti koji se pridaje upravljanju ljudskim resursima u Vašem Preduzeću.

- a) nedovoljan
- b) zadovoljavajući
- c) osrednji
- d) visok
- e) izrazito visok

74% anketiranih zaposlenih, dakle gotovo dve trećine, prepoznalo je značaj koji se pridaje upravljanju ljudskim resursima u Telekomu Srbija a.d., od čega je 52% ocenilo taj stepen važnosti kao visok, a 22% kao izrazito visok. Preostala trećina ispitanika, stepen važnosti je ocenila osrednjim (16%), prelaznom ocenom, odnosno zadovoljavajućim (6%) i nedovoljnim (4% ispitanika).



Pored potvrđivanja posebne hipoteze rada o razvijenoj funkciji menadženta ljudskih resursa u Telekomu Srbija a.d., navedeni podaci posredno govore i o zadovoljstvu zaposlenih odnosom prema njima, odnosno njihovim statusom i položajem u Preduzeću.

Ovi i ovakvi podaci su od izuzetne važnosti, budući da su samo zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom, uslovima rada i položajem u preduzeću, koje cene i poštuju, motivisani da svoj posao rade odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način, doprinoseći tako ostvarivanju organizacionih ciljeva.

4. Na koje načine se meri uspešnost obavljanja posla u Vašem Preduzeću?

a) procenom neposrednog rukovodioca

b) podnošenjem periodičnih izveštaja od strane zaposlenih

c) objektivnim pokazateljima (broj klijenata, broj uspešno rešenih predmeta, porast prihoda...)

d) upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu

e) nešto drugo, (navesti šta)

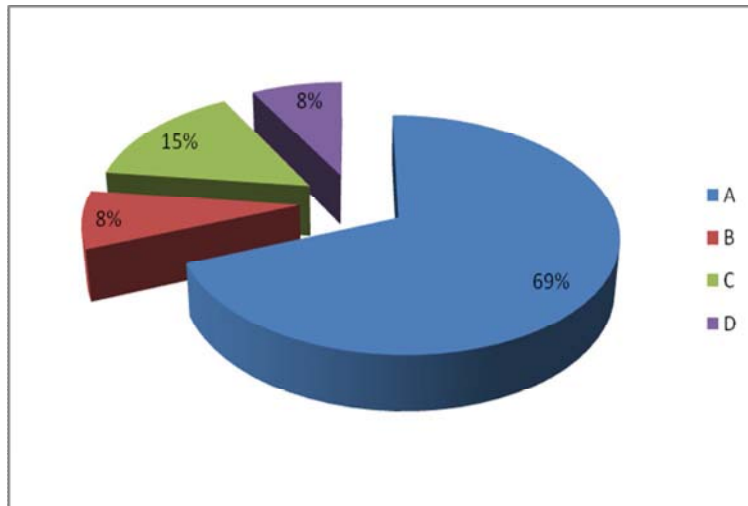
Ocenjivanje performansi zaposlenih, između ostalih i merenje uspešnosti obavljanja posla, predstavlja izuzetno važnu aktivnost i jedan od preduslova organizacione uspešnosti. Njihov osnovni cilj predstavlja podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje zacrtanih strategijskih ciljeva.

Naime, organizacija na osnovu objektivnih i relevantnih podataka o radnom ponašanju i radnoj uspešnosti zaposlenih, stiče potpuniju predstavu o svojim mogućnostima i konkurentskim sposobnostima, na osnovu koje definiše razvojne ciljeve i donosi odluke o nizu pitanja vezanih za uspešno upravljanje ljudskim resursima, naročito u domenu obrazovanja, razvoja i nagrađivanja. Na osnovu dobijenih podataka preduzimaju se takođe korektivne aktivnosti i utvrđuju planovi poboljšanja i unapređenja individualne i ukupne organizacione uspešnosti.

Zaposlenima se, s druge strane, stavlja na znanje šta se od njih očekuje i kakvi su im ostvareni rezultati. Na osnovu dobijenih ocena o dotadašnjem radnom učinku i radnom ponašanju, kao i sugestija za njihovo unapređenje, zaposleni znaju koje aktivnosti treba da preduzmu na poboljšanju radne uspešnosti i unapređenju znanja, veština i sposobnosti za uspešno ostvarenje postavljenih ciljeva.

Ocenjivanje performansi dakle za cilj ima i povećanje motivacije za rad i utvrđivanje plana budućeg razvoja zaposlenih. Sprovodi se na različite načine, u zavisnosti od brojnih faktora, kao što su organizaciona struktura, upravljački stil, postavljeni ciljevi i informacije koje se žele dobiti.

Imajući u vidu navedeno, postavljenim pitanjem želeli smo da utvrdimo načine na koje se u Telekomu Srbija a.d. sprovodi merenje uspešnosti obavljanja posla od strane zaposlenih. Dobili smo sledeće odgovore: čak 69% ispitanika navelo je procenu neposrednog rukovodioca, kao način na koji se meri uspešnost obavljanja posla. Objektivne pokazatelje, kao način merenja, navelo je 15% ispitanika, dok je podjednak procenat anketiranih zaposlenih, po 8%, navelo podnošenje periodičnih izveštaja, odnosno upoređivanje zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu.



Iz navedenih podataka jasno proizlazi da se u Telekomu Srbija a.d., kao najčešći način merenja uspešnosti obavljanja posla, koristi procena neposrednog rukovodioca, ali i da se ostali načini koriste u nezanemarljivom procentu. To je izuzetno značajno imajući u vidu objektivniji karakter tih načina merenja, u odnosu na subjektivnu procenu neposrednog rukovodioca.

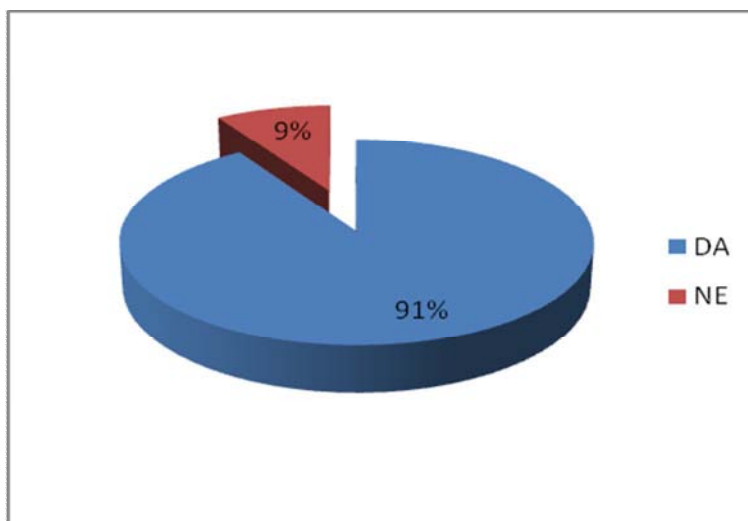
5. Imaju li svi zaposleni jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju u Vašem Preduzeću?

a) da

b) ne

Velika većina ispitanika, njih 91% , izjasnila se potvrdno o postojanju jasnih i istovetnih informacija za sve zaposlene, o tome kako mogu da napreduju u Preduzeću.

Navedeni podatak svedoči o postojanju razvijene i jedinstvene organizacione kulture, koja zaposlenima pruža jasne stavove, norme ponašanja, vrednosti, smernice i koja podstiče njihovo konstantno i kontinuirano usavršavanje i razvoj.



6. Da li se zaposleni motivišu za postizanje rezultata kroz materijalne nagrade?

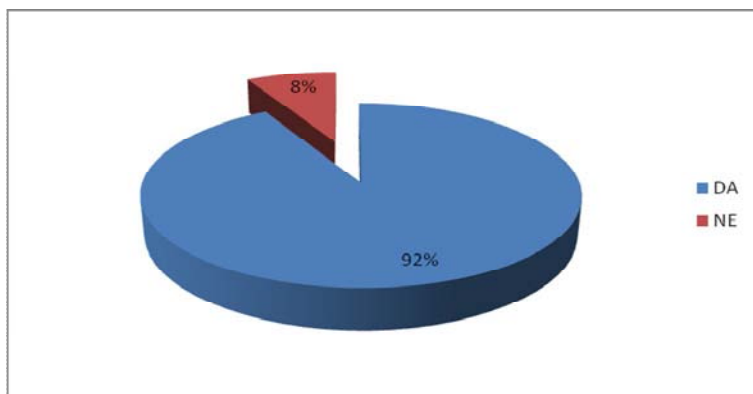
a) da

b) ne

Kako smo u prethodnom delu rada već naveli, uspešnost programa obrazovanja u najvećoj meri zavisi od motivisanosti zaposlenih na učenje i razvoj. Zaposleni se motivišu na različite načine, i to kroz materijalne i nematerijalne nagrade i stimulacije, kojima zadovoljavaju lične i potrebe njihovih porodica.

Pod materijalnim nagradama podrazumevaju se plate, naknade i drugi oblici materijalnih nadoknada za uloženi rad. One mogu biti direktne, odnosno finansijske, koje se dobijaju u novcu ili „na ruke”, kao što su plate i druga materijalna davanja povezana sa radom ili indirektne, odnosno beneficije, koje ne primaju neposredno u obliku zarade ili nekom drugom novčanom obliku, a kojima se doprinosi povećanju individualnog materijalnog standarda.

Da se i u Telekomu Srbija a.d. zaposleni motivišu za postizanje boljih rezultata kroz materijalne nagrade smatra 92% ispitanika, koji su potvrdno odgovorili na navedeno pitanje.



Koji oblici materijalnog nagrađivanja se najčešće primenjuju, pokušali smo da utvrdimo narednim pitanjem.

7. Ukoliko da, koji oblici materijalnog nagrađivanja se najčešće primenjuju:

a) bonusi

b) mesečne stimulacije

c) sitni pokloni

d) nagradna putovanja

e) pohađanje različitih stručnih manifestacija (konferencije, kongresi, forumi, seminari...)

f) besplatno ili povoljnije korišćenje određenih usluga

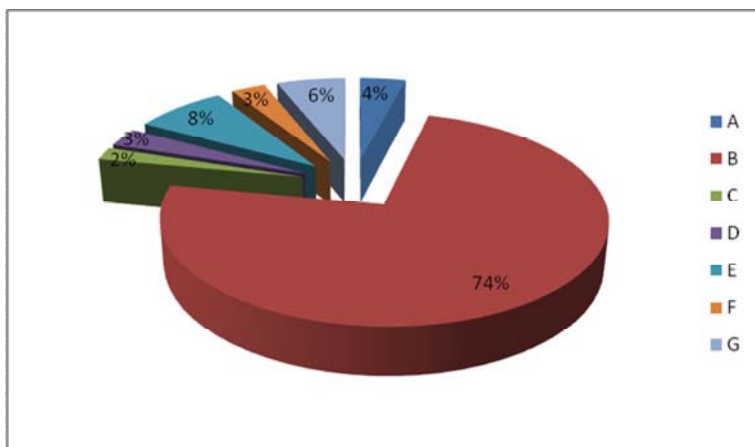
g) korišćenje službenog vozila

h) nešto drugo, (navesti šta)

Najveći broj anketiranih zaposlenih, njih 74%, naveo je mesečne stimulacije kao najčešći oblik materijalnog nagrađivanja. U pitanju su novčani dodaci na zaradu, kojima se zaposleni nagrađuju za zalaganje i radnu uspešnost i stimulišu da i dalje obavljaju posao na kvalitetan i odgovoran način u cilju postizanja visokih rezultata.

Pored navedenog, sudeći prema dobijenim odgovorima, u Telekomu Srbija a.d. primenjuju se i drugi oblici materijalnog nagrađivanja. Naime, 8% ispitanika navelo je pohađanje različitih

stručnih manifestacija, 6% korišćenje službenog vozila, 4% bonuse, po 3% nagradna putovanja, odnosno besplatno ili povoljnije korišćenje određenih usluga, dok je 2% navelo sitne poklone, kao najčešći oblik materijalnog nagrađivanja.



8. Da li se zaposleni motivišu za postizanje rezultata kroz nematerijalne nagrade?

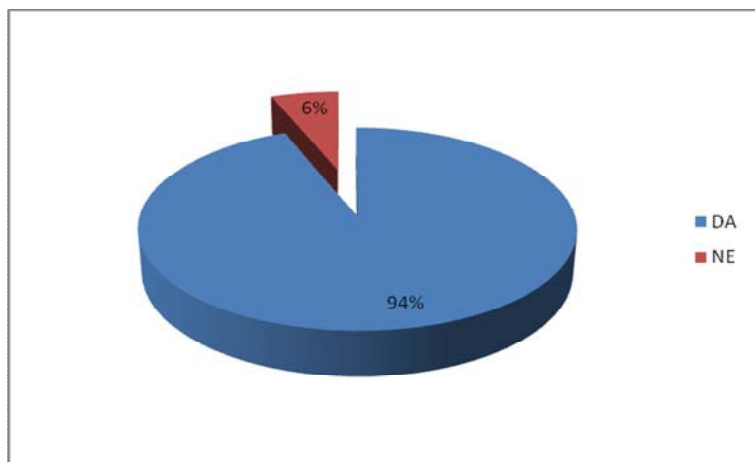
a) da

b) ne

U Telekomu Srbija a.d. prema 94% anketiranih zaposlenih, pored materijalnih nagrada, zaposleni se za postizanje rezultata motivišu i kroz nematerijalne nagrade, odnosno kompenzacije. To je posebno značajno imajući u vidu da na motivaciju zaposlenih pored zadovoljenja egzistencijalnih potreba utiče i zadovoljenje i ostalih ličnih potreba i želja.

Tu se pre svega misli na stvaranje osećaja pripadnosti organizaciji, potvrđivanje korisnosti i važnosti zaposlenog i njegovog rada za organizaciju i ostvarivanje njenih ciljeva.

Izuzetno je važno za motivaciju i radnu uspešnost, da zaposleni dobiju povratnu informaciju i potvrdu da rade na dobar i kvalitetan način, da im se oda priznanje za uloženi trud i ukaže poverenje omogućavanjem samostalnijeg rada i sudelovanja u donošenju odluka i izbora zadataka.



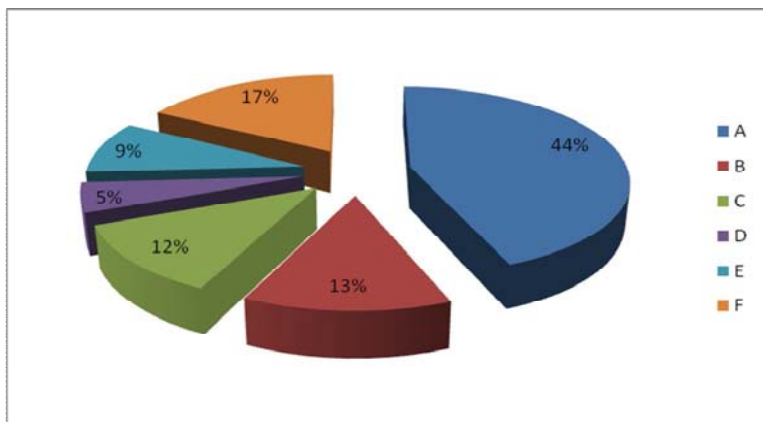
Navedeno se postiže različitim oblicima nagrađivanja, od kojih su neki navedeni u pitanju koje sledi.

9. Ukoliko da, navedite oblike nematerijalnog nagrađivanja koji se najčešće primenjuju:

- a) usmeno priznanje - povratna informacija**
- b) mogućnost izbora radnih zadataka**
- c) napredovanje**
- d) pismena priznanja**
- e) pohađanje različitih internih obuka i seminara**
- f) pažnja i mentorstvo nadređenih**
- g) nešto drugo, (navesti šta)**

Usmeno priznanje zaposlenom od strane nadređenih za njegov rad, uloženi trud i doprinos u ostvarivanju organizacione uspešnosti i ciljeva Preduzeća, prema 44% anketiranih zaposlenih, predstavlja najčešći oblik nematerijalnog nagrađivanja u Telekomu Srbija a.d.

Ni ostali oblici nematerijalnog nagrađivanja nisu izostavljeni i primenjuju se u značajnoj meri, sudeći prema odgovorima preostalih 56% anketiranih zaposlenih. Naime 17% ispitanika, kao najčešći oblik navelo je pažnju i mentorstvo nadređenih, 13% mogućnost izbora radnih zadataka, 12% napredovanje, 9% pohađanje različitih internih obuka i seminara i 5% pismena priznanja.



Svi navedeni oblici nagrađivanja, kroz zadovoljavanje individualnih potreba i želja zaposlenih, za cilj imaju njihovo motivisanje za postizanje boljih rezultata, snažnije vezivanje i trajnije zadržavanje u Preduzeću, ali i za konstantno učenje, usavršavanje i prenošenje stečenog znanja.

Sva prethodna pitanja i svi dobijeni odgovori, predstavljaju osnovu koja nas je dovela do ključnih pitanja, čiji će nam odgovori pružiti elemente za argumentaciju posebne hipoteze ovog rada, da Telekom Srbija a.d. vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih. Saznaćemo takođe, kroz koje programe obrazovanja to najčešće čini i koliki je stepen zadovoljstva zaposlenih realizacijom i rezultatima istih.

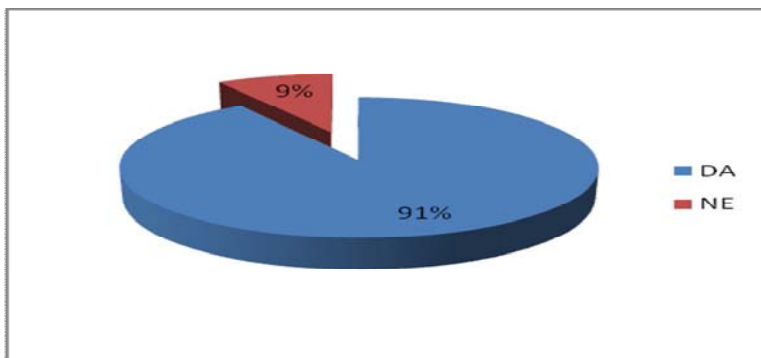
10. Da li se u Vašem Preduzeću ulaže u stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih?

- a) da**
- b) ne**

Na navedeno pitanje potvrdno je odgovorilo 91% anketiranih zaposlenih, što nesumnjivo potvrđuje našu pretpostavku. Analizom anketnih listića preostalih 9% ispitanika koji su

odgovorili negativno, utvrdili smo da se uglavnom radi o zaposlenima sa srednjom stručnom spremom i kraćim radnim stažom u Preduzeću.

S tim u vezi možemo pretpostaviti da se radi o niže hijerarhijski pozicioniranim zaposlenima i poslovima, za koje nisu predviđeni programi obrazovanja, kao i novozaposlenima koji još uvek nemaju lično iskustvo i pravu informaciju o navedenim programima.



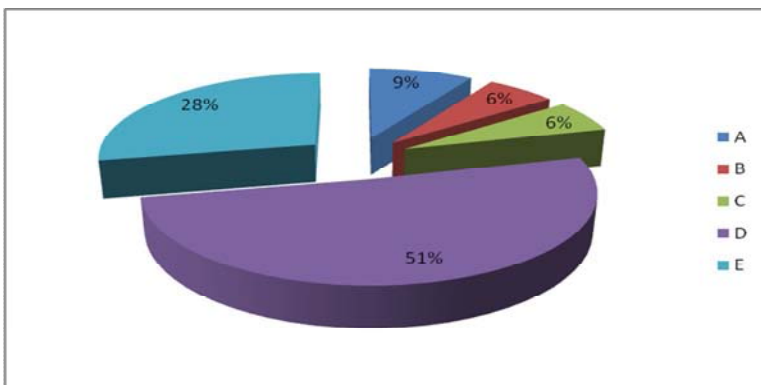
11. Ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izrazito visok) nivo ulaganja Vašeg Preduzeća u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih kroz ulaganje u obrazovanje.

- a) nedovoljan
- b) zadovoljavajući
- c) osrednji
- d) visok
- e) izrazito visok

Da Telekom Srbija a.d. ulaže značajna sredstva i napore u stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih, svedoči i broj od 28% ispitanika, koji su nivo ulaganja ocenili kao izrazito visok i 51%, koji su isti ocenili kao visok.

Po 6% anketiranih zaposlenih, nivo ulaganja u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih kroz ulaganje u obrazovanje, ocenilo je zadovoljavajućim, odnosno osrednjim.

Broj ispitanika koji su nivo ulaganja ocenili kao nedovoljan (9%), poklapa se s brojem onih, koji su izjavili da se u Preduzeću uopšte i ne ulaže u stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih.



Prethodnim pitanjima smo evidentno utvrdili da se u Telekomu Srbija a.d. ulažu značajna sredstva u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih kroz ulaganje u obrazovanje. U koje konkretne programe obrazovanja se najčešće ulaže, odnosno koji programi se najčešće sprovode, pokušali smo da utvrdimo postavljenjem narednog pitanja.

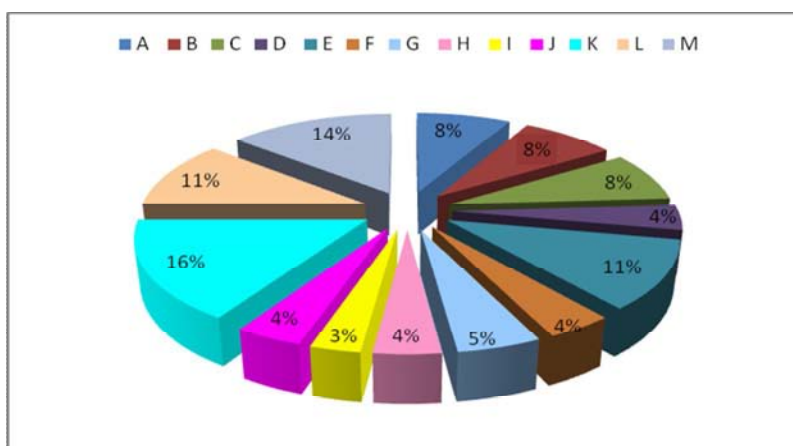
12. Koji su najčešći programi obrazovanja koji se koriste za stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih?

- a) interni (in house) seminar (obavezan)
- b) interni (in house) seminar (dobrovoljan)
- c) seminari državnih obrazovnih institucija
- d) seminari privatnih obrazovnih institucija
- e) stipendiranje univerzitetskog školovanja
- f) specijalizovani kursevi i seminari za sticanje odgovarajućih sertifikata
- g) stručni ispiti za sticanje licenci neophodnih za obavljanje određenih poslova
- h) programi dokvalifikacija i prekvalifikacija zaposlenih
- i) e-learning kursevi
- j) stručni literatura, časopisi i magazini
- k) interne obuke
- l) eksterne obuke
- m) stručne manifestacije (konferencije, kongresi, forumi, seminari...)

Najviše ispitanika, njih 16%, navelo je interne obuke kao programe obrazovanja koji se najčešće primenjuju za stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih. Slede zatim stručne manifestacije koje je navelo 14% ispitanika, zatim stipendiranje univerzitetskog školovanja, odnosno eksterne obuke sa po 11% i obavezni interni seminari, dobrovoljni interni seminari i seminari državnih obrazovnih institucija, koje je kao najčešće navelo po 8 % ispitanika.

I ostali navedeni programi obrazovanja označeni su kao najčešće sprovedeni, i to: stručni ispiti za sticanje licenci neophodnih za obavljanje određenih poslova, od strane 5% anketiranih zaposlenih, zatim seminari privatnih obrazovnih institucija, specijalizovani kursevi i seminari za sticanje odgovarajućih sertifikata, programi dokvalifikacija i prekvalifikacija zaposlenih i stručna literatura, časopisi i magazini koje je navelo po 4% ispitanika.

Najmanji procenat ispitanika, njih 3%, kao najčešće programe obrazovanja naveo je e-learning kurseve.



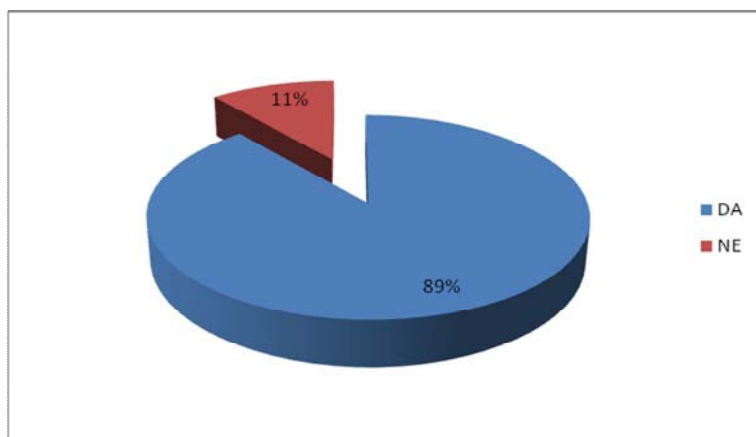
Iznети podaci jasno govore da se u Telekomu Srbija a.d. u cilju stručnog usavršavanja i ličnog razvoja zaposlenih, primenjuje čitav spektar programa obrazovanja. To je i razumljivo, budući da su programi obrazovanja prilagođeni identifikovanim potrebama i usmereni na usvajanje i razvoj konkretnih znanja i kompetencija.

13. Da li ste učestvovali / učestvujete u nekom od programa obrazovanja?

a) da

b) ne

Da programi obrazovanja koji se sprovode u Telekomu Srbija a.d. nisu rezervisani samo za određene kategorije zaposlenih, kao što su recimo rukovodioci ili talenti, svedoče i dobijeni odgovori na navedeno pitanje. Naime, čak 89% anketiranih zaposlenih učestvovalo je ili učestvuje u nekom od programa obrazovanja.



Ovako široko primenjeni programi obrazovanja, kojima zaposleni na svim nivoima, bilo individualno ili grupno, unapređuju svoja znanja i veštine, predstavlja bitan preduslov transformacije Preduzeća iz tradicionalne u organizaciju koja uči. Ona nije moguća dok na svim nivoima ne postoje zaposleni koji uče i kontinuirano rade na svom stručnom usavršavanju i razvoju, budući da organizacija uči kroz zaposlene koji uče.

Bez želje da na ovom mestu ulazimo u detaljnije determinisanje pojma Organizacije koja uči, koja po svom značaju zaslužuje da joj se posveti i više od celog jednog naučnog rada, kakav je ovaj Master rad, parafraziraćemo već navedenu definiciju Pitera Sengia, koji je opisuje kao organizaciju čiji članovi kontinuirano povećavaju svoje sposobnosti za stvaranje novog načina mišljenja i gde kontinuirano uče kako da funkcionišu kao tim.⁹⁹

14. Ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izrazito visok) uticaj postojećih programa obrazovanja na poboljšanje Vašeg rada.

a) nedovoljan

b) zadovoljavajući

c) osrednji

d) visok

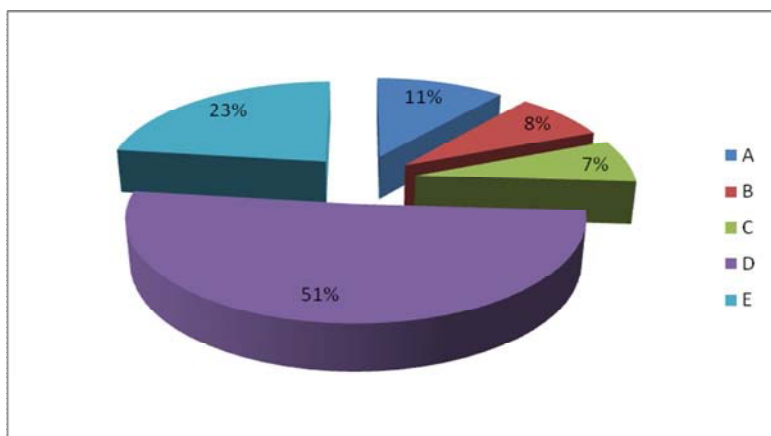
e) izrazito visok

Programi obrazovanja nisu cilj sam po sebi, naprotiv, ukoliko nisu proizveli planirane i očekivane rezultate koji se ogledaju u usvajanju takvog nivoa znanja i veština, koji će doprineti ostvarenju konkurentске prednosti preduzeća i postizanju boljih poslovnih rezultata, onda su uludo utrošena i sredstva i vreme za njihovo sprovođenje.

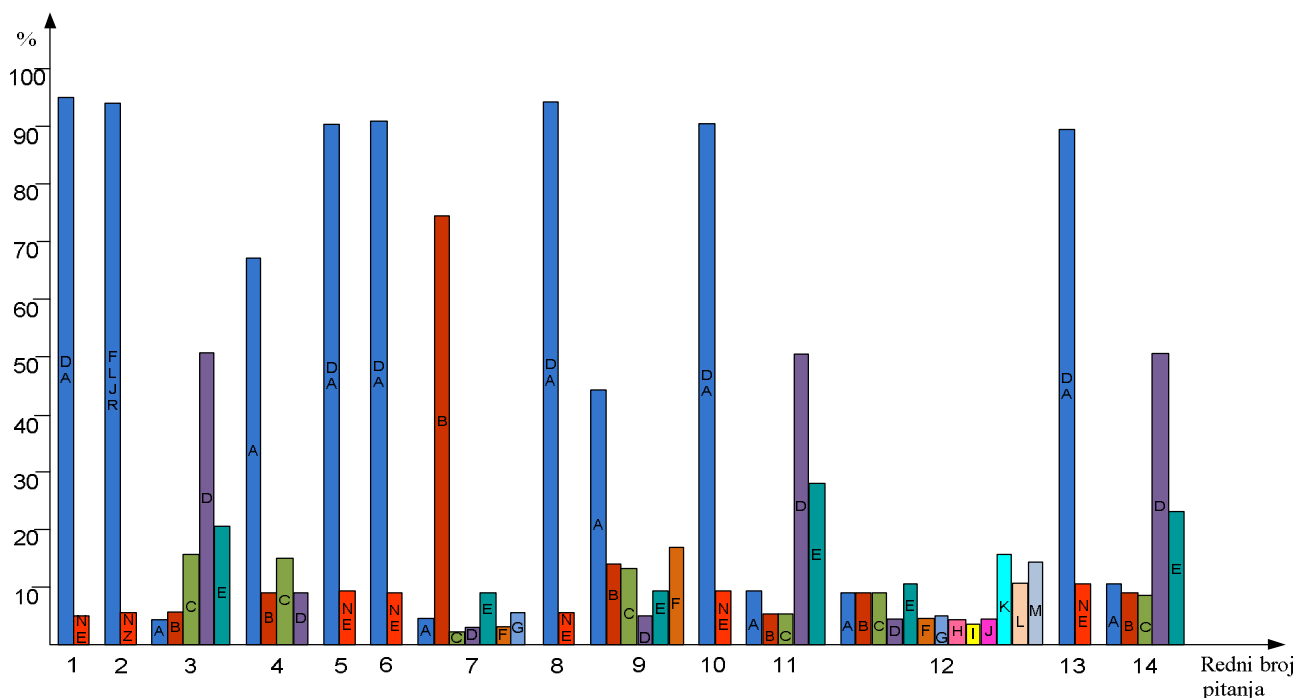
⁹⁹ Sengi, P. (2007) *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Adizes, Novi Sad, str. 9

U prethodnom delu rada naveli smo način na koji se u Telekomu Srbija a.d. vrši evaluacija programa obrazovanja, odnosno ocena njihove uspešnosti. Postavljenim pitanjem želeli smo da utvrdimo individualni stav zaposlenih, odnosno njihovo subjektivno mišljenje o tome, da li su i u kojoj meri, programi obrazovanja uticali na poboljšanje njihovog rada.

Od ukupnog broja anketiranih zaposlenih, najveći procenat, njih 51% ocenio je uticaj postojećih programa obrazovanja na poboljšanje njihovog rada, kao visok, dok je 23% ispitanika taj uticaj ocenilo kao izrazito visok. Kad tome dodamo i 8% ispitanika koji su navedeni uticaj ocenili srednjom i 7% prelaznom, zadovoljavajućom ocenom, možemo konstatovati da su programi obrazovanja koji se sprovode u Telekomu Srbija a.d., izrazito uspešni.



Ostvarivanje ciljeva programa obrazovanja, nije važno samo sa stanovišta poslovnih rezultata, već i sa stanovište motivacije zaposlenih na dalje lično usavršavanje i razvoj.



Grafikon 1 - Grafički prikaz rezultata ankete

11. ZAKLJUČAK

Polazeći od osnovne pretpostavke, da su ljudski resursi, najznačajniji resurs organizacije, što ukazuje na važnost efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa, istraživali smo i analizirali relevantnu literaturu, kako domaćih, tako i eminentnih inostranih autora.

Saznanja do kojih smo došli i koja smo izneli u ovom radu, nedvosmisleno potvrđuju navedenu hipotezu. Upravo ljudi, sa njihovim znanjem, veštinama, sposobnostima i razvojnim potencijalima, a ne zgrade i mašine, predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i faktor njene konkurentne sposobnosti i prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha.

Imajući u vidu njihov značaj i specifičnosti, njima treba upravljati efektivno, i to na mudar, racionalan i human način, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih ciljeva i interesa. Poslovnu funkciju u organizaciji, koja se bavi navedenim upravljanjem, predstavlja menadžment ljudskih resursa. On objedinjuje čitav niz aktivnosti, od čijeg kvaliteta sprovođenja, zavisi organizaciona uspešnost.

Navedena pretpostavka, predstavljala je jednu od posebnih hipoteza rada, koju smo nastojali da potvrdimo kroz analizu i deskripciju i ukazivanje na važnost svake aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ponaosob. Detaljno su obrađene sve aktivnosti koje većina autora navodi kao najznačajnije, od analize posla koja predstavlja osnovu za sve kasnije aktivnosti, pa preko planiranja ljudskih resursa, njihovog regrutovanja i selekcije, njihove socijalizacije i usmeravanja, obučavanja i obrazovanja, ocenjivanja performansi zaposlenih, njihovog nagrađivanja i motivisanja, brige o njihovom zdravlju i bezbednosti, do upravljanja karijerom zaposlenih, ali i nažalost njihovog degradiranja i otpuštanja.

Sve navedene aktivnosti su međusobno povezane i zavisne, tako da od kvaliteta sprovođenja svake pojedinačno, zavisi i kvalitet i uspeh celokupne funkcije.

Iako su sve aktivnosti važne, drugom posebnom hipotezom ukazali smo da procesi selekcije i obrazovanja zaposlenih, kao i njihovog daljeg usavršavanja i razvoja karijere, imaju veći značaj u odnosu na ostale aktivnosti.

Potvrdu navedene hipoteze pronalazimo u činjenici, da samo izbor „pravih“ zaposlenih sa odgovarajućim znanjima, veštinama i sposobnostima, ali i željama, mogućnostima i sklonostima za konstantno učenje i usavršavanje, kao i ulaganje u njihovo obrazovanje i razvoj može doprineti ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Organizacije koje žele da opstanu i napreduju u savremenim uslovima poslovanja, koje karakteriše stalne i brze promene, moraju konstantno ulagati u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenih. U vremenu koje dolazi, znanje će biti ključni resurs i faktor koji će praviti razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o organizacijama ili zaposlenima unutar njih.

Ulaganje u zaposlene i upravljanje njihovom karijerom, predstavlja i značajan motivišući faktor, budući da je zaposleni, koji je zadovoljan svojim poslom, uslovima rada i položajem u organizaciji, koga cene i poštuju, motivisan da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći tako ostvarivanju ciljeva organizacije.

Navedena saznanja do kojih smo došli teorijskim razmatranjem menadžmenta ljudskih resursa, predstavljala su osnov i polazište za analizu njegove praktične primene i uloge koju ima u jednom konkretnom preduzeću.

Kao primer na kojem smo vršili naše istraživanje uzeto je Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., kao jedno od najvećih i najprofitabilnijih Javnih preduzeća i vodeća kompanija u oblasti telekomunikacija ne samo u našoj zemlji, već i u regionu.

Polazeći od pretpostavke, da Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. ima razvijenu funkciju menadžmenta ljudskih resursa, istraživali smo i analizirali sve dostupne podatke o preduzeću, njegovoj vlasničkoj i organizacionoj strukturi, poslovanju, kao i podatke iz internih akata preduzeća, pre svega Pravilnika o organizaciji.

Navedenim Pravilnikom definisana je organizaciona struktura Preduzeća, kako horizontalna, tako i vertikalna, kao i svi poslovi i aktivnosti koje konkretne organizacione celine obavljaju.

Organizaciona celina koja predstavlja nosioca funkcije upravljanja ljudskim resursima u Telekomu Srbija a.d., naziva se Funkcija za ljudske resurse. Analizirali smo njenu organizacionu strukturu, ciljeve i zadatke, kao i aktivnosti koje sprovode niže organizacione jedinice u njenom sastavu, sektori i službe.

Poseban akcenat stavljen je na analizu poslova i aktivnosti iz nadležnosti Sektora za razvoj i obrazovanje, koji predstavlja nosioca obrazovne funkcije u Preduzeću. Navedenom analizom želeli smo da pored prethodno pomenute, potvrdimo još jednu posebnu hipotezu ovog rada, da Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja, usavršavanja i razvoja zaposlenih.

U cilju potvrđivanja navedene posebne hipoteze, ukazano je još jednom na važnost znanja kao ključnog resursa savremenog doba za postizanje konkurentne prednosti i ostvarivanje poslovne uspešnosti. Takođe, imajući u vidu da je znanje promenljiva kategorija, ukazano je na neophodnost njegovog kontinuiranog obnavljanja i unapređivanja, ali i prenošenja. S tim u vezi, opisane su aktivnosti usmerene na razvoj i usavršavanje zaposlenih i navedeni programi obrazovanja koji se primenjuju u okviru Telekoma Srbija a.d.

Tom prilikom ustanovljeno je da uspešnost programa obrazovanja u najvećoj meri zavisi od motivisanosti zaposlenih na učenje i razvoj.

Bez odgovarajućeg motivisanja zaposlenih, kako na učenje, tako i na prenošenje stečenog znanja programi obrazovanja ostaće samo mrtvo slovo na papiru, uludo utrošena sredstva, jer će znanje ostati u glavama zaposlenih, bez koristi za samo Preduzeće.

Shodno tome, zadatak Funkcije za ljudske resurse kao nosioca funkcije upravljanja ljudskim resursima u Preduzeću, ali i menadžera svih nivoa i svih organizacionih struktura jeste da kreiraju takvu organizacionu kulturu i radno okruženje koji podržavaju i motivišu zaposlene na konstantno učenje i usavršavanje, ali i na želju da stečeno znanje stave u funkciju ostvarivanja poslovne uspešnosti i ciljeva Preduzeća.

Saznanja izneta u radu nedvosmisleno potvrđuju sve navedene hipoteze. Međutim, s obzirom da su dobijeni podaci ipak deklarativnog karaktera, u cilju dodatne potvrde hipoteza, a pre svega posebne, da Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. vodi računa o potrebi

stalnog obrazovanja, usavršavanja i razvoja zaposlenih, sprovedena je anketa, čiji su rezultati oslikali realno stanje i prilike u Preduzeću.

Na osnovu rezultata ankete i svih saznanja do kojih smo došli i koja smo izneli u ovom radu, možemo konstatovati da su osnovna i sve četiri posebne hipoteze na kojima se zasnivalo naše istraživanje, u potpunosti potvrđene.

12. LITERATURA

1. Bernardin, H. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill
2. Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
3. Čamilović, S. i Vujić, V. (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting
4. De Cenzo, A.D. and Robbins, P.S. (2007) *Fundamentals of Human Resources Management*, John Wiley & Sons
5. Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
6. Drucker, P. (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad
7. Đorđević-Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd
8. Đurović, M. (2008) *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Telekom Srbija, Beograd
9. Ikač, N. (2001) *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend marketing, Beograd
10. Ivancevich, M. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, International Edition
11. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd
12. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2005) Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentne prednosti u novoj ekonomiji, *Montenegrin Journal*
13. Miljević, I. M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale
14. Sengi, P. (2007) *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Adizes, Novi Sad
15. Štangel-Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica
16. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
17. Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd
18. Vujić, D. (2008) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd

OSTALI IZVORI:

1. Andrews, L.E. and Baker, P. (2009) A.I.G. Planning Huge Bonuses After \$ 170 Bilion Bailout , *New York Times* od 15.marta, dostupno na <http://www.nytimes.com>
2. Ministarstvo rada i socijalne politike (2009) *Izveštaj o radu*, dostupno na <http://www.minrzs.gov.rs>
3. Pravilnik o organizaciji Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. Službeni list TS, broj 24, 01.08.2008
4. Pržulj, Ž. (2009) Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja, Naučni skup, Split 23-26. Sep, Str 2., dostupno na www.zivkaprzulj.com
5. Tanasijević, Z. (2006) Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa, *Festival kvaliteta 2006*, A-41, dostupno na <http://www.scribd.com>
6. www.mtel-cg.com
7. www.telekomsrbija.rs
8. www.telekomsrpske.com
9. www.ratel.rs
10. www.wikipedia.org

PRILOG – Anketni list

Poštovana kolegice / kolega,

Molimo Vas da odvojite malo vremena i popunite ovaj **ANKETNI LIST** za anketu koju sprovodimo za potrebe izrade projektnog zadatka na poslediplomskim studijama.

Pažljivo pročitajte svako pitanje, ali nemojte razmišljati preterano dugo.

Zaokružite onaj odgovor koji se čini najbliži Vašim stavovima.

Molimo Vas da odgovorite na svako pitanje.

1. Da li u Vašem Preduzeću postoji organizaciona celina koja se isključivo bavi upravljanjem ljudskim resursima?

- a) da
- b) ne

2. Koji je naziv organizacione celine koja se bavi upravljanjem ljudskim resursima?

3. Ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izrazito visok) stepen važnosti koji se pridaje upravljanju ljudskim resursima u Vašem Preduzeću.

- a) nedovoljan
- b) zadovoljavajući
- c) osrednji
- d) visok
- e) izrazito visok

4. Na koje načine se meri uspešnost obavljanja posla u Vašem Preduzeću?

- a) procenom neposrednog rukovodioca
- b) podnošenjem periodičnih izveštaja od strane zaposlenih
- c) objektivnim pokazateljima (broj klijenata, broj uspešno rešenih predmeta, porast prihoda...)
- d) upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu
- e) nešto drugo, (navesti šta) _____

5. Imaju li svi zaposleni jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju u Vašem Preduzeću?

- a) da
- b) ne

6. Da li se zaposleni motivišu za postizanje rezultata kroz materijalne nagrade?

- a) da
- b) ne

7. Ukoliko da, koji oblici materijalnog nagrađivanja se najčešće primenjuju:

- a) bonusi
- b) mesečne stimulacije
- c) sitni pokloni
- d) nagradna putovanja
- e) pohađanje različitih stručnih manifestacija (konferencije, kongresi, forumi, seminari...)
- f) besplatno ili povoljnije korišćenje određenih usluga
- g) korišćenje službenog vozila
- h) nešto drugo, (navesti šta) _____

8. Da li se zaposleni motivišu za postizanje rezultata kroz nematerijalne nagrade?

- a) da
- b) ne

9. Ukoliko da, navedite oblike nematerijalnog nagrađivanja koji se najčešće primenjuju:

- a) usmeno priznanje - povratna informacija
- b) mogućnost izbora radnih zadataka
- c) napredovanje
- d) pismena priznanja
- e) pohađanje različitih internih obuka i seminara
- f) pažnja i mentorstvo nadređenih
- g) nešto drugo, (navesti šta) _____

10. Da li se u Vašem Preduzeću ulaže u stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih?

- a) da
- b) ne

11. Ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izrazito visok) nivo ulaganja Vašeg Preduzeća u stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih kroz ulaganje u obrazovanje.

- a) nedovoljan
- b) zadovoljavajući
- c) osrednji
- d) visok
- e) izrazito visok

12. Koji su najčešći programi obrazovanja koji se koriste za stručno usavršavanje i lični razvoj zaposlenih?

- a) interni (in house) seminar (obavezan)
- b) interni (in house) seminar (dobrovoljan)
- c) seminari državnih obrazovnih institucija
- d) seminari privatnih obrazovnih institucija
- e) stipendiranje univerzitetskog školovanja
- f) specijalizovani kursevi i seminari za sticanje odgovarajućih sertifikata
- g) stručni ispiti za sticanje licenci neophodnih za obavljanje određenih poslova
- h) programi dokvalifikacija i prekvalifikacija zaposlenih
- i) e-learning kursevi
- j) stručni literatura, časopisi i magazini
- k) interne obuke
- l) eksterne obuke
- m) stručne manifestacije (konferencije, kongresi, forumi, seminari...)

13. Da li ste učestvovali/učestvujete u nekom od programa obrazovanja?

- a) da
- b) ne

14. Ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izrazito visok) uticaj postojećih programa obrazovanja na poboljšanje Vašeg rada.

- a) nedovoljan
- b) zadovoljavajući
- c) osrednji
- d) visok
- e) izrazito visok

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

HVALA NA SARADNJI!