

UNIVERZITET "SINGIDUNUM"
POSLOVNI FAKULTET U BEOGRADU
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTERRAD

"Liderstvo I savremeni trendovi u upravljanju ljudskim resursima u modernom poslovnom okruženju na primeru kompanije Philip Morris"

Mentor

prof. dr Lepa Babić

Student

Marina Radić Branislavljević

Br.indeksa 159/2007

SADRŽAJ

SADRŽAJ	1
UVOD	3
Predmet istraživanja	4
Cilj istraživanja	5
Hipoteze istraživanja	5
Metode istraživanja	6
Struktura rada	7
1. LIDER I LIDERSTVO	7
1.1 Pojam i definicija lidera	8
1.1.1 Uloga i karakteristike lidera	8
1.1.2 pristupi proučavanja ponašanja lidera	8
1.2 Pojam i definicija liderstva	9
2. TEORIJE LIDERSTVA	10
2.1. Teorija karakternih osobina ličnosti	10
2.2. Biheviorističke teorije	11
2.2.1. Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta	12
2.2.2. Studije univerziteta Ohajo i Mičigen	12
2.2.3. Likertov model studija liderstva	13
2.2.4. Menadžerska mreža	14
2.3. Situacione teorije liderstva	16
2.3.1. Teorija liderskog kontinuuma	16
2.3.2. Fidlerova LPC teorija	17
2.3.3. Teorija put-cilj	18
2.3.4. Hersi – Blanšarova teorija	19
2.3.5. Vrum – Jetonova teorija	20
2.4. Novi koncepti liderstva	22
2.4.1. Harizmatičko liderstvo	22
2.4.2. Transformaciono liderstvo	23
2.4.3. Timsko liderstvo	24
2.4.4. Narcisoidni lider	25
2.4.5. Emocionalno liderstvo	25
3. IZAZOVI LIDERSTVU	25
3.1. Liderstvo kao atribut	26
3.2. Zamene za liderstvo i neutralizatori liderstva	26
3.3. Online liderstvo	26
4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA POJAM I ZNAČAJ	27

4.1.	Upravljanje ljudskim resursima i tehnologija	32
4.2.	Ljudski resursi i menadžment inovacijama.....	34
4.2.1.	Pojam i definicija inovacija	34
4.2.2.	Upravljanje inovacijama i inovacionim procesima	34
4.2.3.	Upravljanje ljudskim resursima i proces inovacija	35
4.3.	Marketing menadžment u funkciji upravljanja ljudskim resursima	36
4.3.1.	Pojam i definicija marketing menadžmenta	37
4.3.2.	Međunarodni marketing menadžment.....	37
4.3.3.	Povezanost marketing menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa	38
5.	STRATEGIJSKI ASPEKTI LJUDSKIH RESURSA	40
5.1.	Analiza poslovanja i planiranje ljudskih resursa.....	42
5.1.1.	Planiranje i predviđanje radne snage	44
5.2.	Rekrutovanje	45
5.2.1.	Eksterni izvori i metode rekrutovanja	46
5.3.	Selekcija	49
5.3.1.	Formulari za prijavu	50
5.3.2.	Testiranje i selekcija zaposlenih	50
5.3.3.	Intervju	51
5.3.4.	Provera biografskih podataka i preporuka	52
5.3.5.	Medicinski pregled	52
5.4.	Usmeravanje	53
5.5.	Obuka i usavršavanje zaposlenih	53
5.5.1.	Organizacije visokih performansi koje uče	56
5.6.	Upravljanje radnom efektivnošću i evaluacija učinka.....	56
5.7.	Upravljanje karijerom	58
5.8.	Isplata nadoknade zaposlenima	59
5.9.	Etika u menadžmentu ljudskih resursa.....	61
5.9.1.	Procedura otpuštanja	63
5.10.	Sindikati	63
5.11.	Zaštita na radu	64
6.	STUDIJA SLUČAJA – KOMPANIJA PHILIP MORRIS	65
6.1.	Istorija kompanije	65
6.2.	Korporativno Upravljanje	65
6.3.	Dolazak kompanije u Srbiju	66
6.4.	HR sektor u PMI Srbija	67
7.	ZAKLJUČAK	69
	LITERATURA.....	72

UVOD

Vreme u kojem živimo, sa svim tehnološkim dostignućima i inovacijama, koje su gotovo svakodnevne, globalizacijom koja je deo realnosti i sve oštrijom konkurencijom na tržištu koje je opterećeno svetskom ekonomskom krizom, nameće potrebu za pronalaženjem najsposobnijih ljudi koji će voditi kompaniju putem uspeha i u smeru ostvarivanja zacrtanih planova i vizija.

Postavlja se pitanje ko su ti ljudi i kako ih otkriti, privući i zadržati u kompaniji.

Danas je za takve pojedince u upotrebi termin lider, ali nije potpuno jasno ko je lider i koje su njegove osobine koje mu daju prednost u odnosu na druge. Menadžment ljudskih resursa ima težak zadatak da takve osobe identifikuje i angažuje da bi iskoristila njihov potencijal da motivišu zaposlene i usmere u pravcu ostvarivanja zacrtanih planova i ciljeva organizacije.

Lideri su osobe koje donose dodatnu vrednost kompaniji, i u stručnoj literaturi najnovijeg datuma počinje da se pominje termin indeksa kapitala liderstva¹, koji je ključan za investitore pri odluci da ulože novac u određenu kompaniju, jer se smatra da odličan lider postiže maksimalne rezultate čak i uz minimalna sredstva.² Ta činjenica dovoljno govori o presudnoj ulozi koju lider može imati u određenoj organizaciji.

Istovremeno, do velikih promena dolazi i na samom polju upravljanja ljudskim resursima.

U današnje vreme savremenog načina poslovanja apsolutno je jasno da su ljudi kao radna i intelektualna snaga najznačajniji resurs kompanije i upravo zato ih savremeni menadžment stavlja u prvi plan.

Ljudski kapital je dugo vremena bio zanemaren, u određenom smislu, u klasičnom menadžmentu. Prvobitni menadžeri nisu dovoljno uvažavali i cenili ljudske resurse, često su podcenjivali njihovu vrednost za samu kompaniju. Struktura upravljanja je bila kruta, unapred određena, bez mogućnosti promene, a hijerarhijski odnos se strogo poštovao što znači da je komunikacija najčešće bila jednosmerna a podređeni nije imao mogućnost da izrazi svoje ideje i kreativnost već je samo sprovodio

¹ Ulrich, D. (2015, April). The Market Value of Leadership. *Leadership Excellence*, Volume 32, Issue 4, str. 18

² Neil, T., & Adair, J. (2008). *Best of John Adair on Leadership and Management*. London: Thorogood str.149

misli i naređenja nadređenog, a suština menadžmenta, kako kaže Piter Drucker, je da iznanjapretvori u produktivnost.³

Menadžment ljudskih resursa (HRM – human resource management) bavi se ljudima,

glavna odlika mu je brigazazaposlene i nastojanje da se maksimalno iskoriste njihove potencijali „Odnos nadređenog i podređenog, u klasičnom smislu, udanašnje vreme polako ustupa mesto odnosu saradnje i

dvosmerne komunikacije koja omogućava razvoj kreativnog rešavanja problema. Zaposleni se podstiče da pokaže inicijativu da bude proaktivan, inovativan. On ima više prostora za lični razvoj, sticanje novih veština i unapređivanje starih što svakako utiče i na razvoj njegove karijere. Takav zaposleni od neprocenljive je važnosti za poslodavca i kompaniju generalno jer je motivisaniji da radi na ostvarivanju strateških ciljeva kompanije.”⁴

Glavna razlika između prethodnog oblika menadžmenta i novog je upravo činjenica da se ljudi stavljaju na prvo mesto i da kompanije, koje su sada uvidele važnost ljudi, rade u skladu sa tim novim trendom i upravljaju ljudskim resursima na odgovarajući način trudeći se da privuku i sačuvaju najbolje kadrove svesni da će samo na taj način imati mogućnost da ostvare strateške ciljeve i steknu neophodnu konkurentsku prednost.

Predmet istraživanja

Predmet rada je teorijsko istraživanje procesa liderstva i ličnosti lidera kao instrumenta za efikasnije sprovođenje strateških odluka i ostvarivanje uspeha kompanije kao i savremenih trendova upravljanja ljudskim resursima. Upravo je to ono što daje konkurentsku prednost svakoj kompaniji i pomaže joj u ostvarivanju strateških ciljeva.

Uloga ljudskog kapitala je izuzetna, jedna od glavnih u svakoj uspešnoj kompaniji i na taj kapital treba da se računa u budućnosti. Da bi jedna kompanija bila uspešna i jaka mora da upravlja svojim ljudskim resursima na pravi način, a u današnje moderno

³Drucker, P. (2001), *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers, Inc., str.49

⁴Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.330.

doba to znači da treba da bude sposobna da usvaja nove trendove i prakse iz HRM-a i da ih uspešno implementira i u svoje poslovanje.

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je da se ukaže na značaj liderskog procesa i usvajanja savremenih trendova upravljanja ljudskim resursima u modernom poslovanju u smislu unapređenja rada same kompanije putem uspešnog upravljanja ljudskim resursima kako bi strateški ciljevi bili ostvareni i osiguran uspeh organizacije.

Ulaganje u ljudske resurse zapravo je ulaganje u svetlu budućnost kompanije.

Menadžer ljudskih resursa pravilnim praksama koje zahtevaju njihovo položaj osnažuju samu kompaniju i pomažu joj da se na efikasan i efektiv način izbori sa promenama koje donosi u ova doba, saglobalizacijom, svejačom konkurencijom i prisutnom ekonomskom krizom.

Cilj ovog rada je da ponudi konkretna rešenja i da na taj način bude od praktične koristi ljudima koji se bave upravljanjem ljudskim resursima, ali i da opiše i analizira nove, savremene trendove u ovoj oblasti.

Naučni cilj rada je detaljna analiza i deskripcija procesa liderstva, kao i pozitivnih praksi menadžmenta ljudskih resursa u smislu proširivanja znanja iz ovih oblasti koje se smatraju osnovom za sticanje konkurentne prednosti.

Društveni cilj je praktična korist samog rada. S obzirom na značaj ljudskog kapitala za svaku organizaciju, od najveće je važnosti pravilno upravljanje tim kapitalom jer to može predstavljati ključnu razliku između uspeha i neuspeha, ostvarivanja strateških ciljeva kompanije, te rad ima za cilj da obezbedi nova saznanja ljudima koji se bave menadžmentom ljudskih resursa kako bi im pružila mogućnost da unaprede prakse koje sektor ljudskih resursa sprovodi.

Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza rada je:

Uspešna primena savremenih trendova u upravljanju ljudskim resursima u svim praksama koje menadžment ljudskih resursa podrazumeva dovodi do efikasnijeg

upravljanja ljudskim kapitalom kompanije gde lider i proces liderstva imaju ključnu ulogu u motivisanju i vođenju ljudi u pravom smeru zarad sticanja konkurentne prednosti, ostvarivanja strategijskih ciljeva i poboljšavanja efikasnosti i efektivnosti same kompanije.

Prateće hipoteze su sledeće:

- Razvijanje liderskih osobina kod menadžera može pozitivno uticati na njegov rad i na rad njegovog sektora a samim tim i kompanije u celini
- Lider ne mora nužno biti i menadžer ali može podjednako pozitivno uticati na grupu u kojoj radi i zato mora biti prepoznat od strane nadređenih
- Uloga menadžmenta ljudskih resursa od presudnog je značaja za izbor pravih ljudi za pravo mesto u kompaniji
- Dobar odabir ljudi ključan je u uspešnom ispunjavanju strategijskih ciljeva kompanije
- Obuka i usavršavanje zaposlenih su značajni za postizanje konkurentne prednosti kompanije
- Upravljanje karijerom, evaluacija učinka zaposlenih kao i materijalni i nematerijalni oblici nagrađivanja direktno impliciraju veću motivisanost zaposlenih

Metode istraživanja

U našem radu ćemo se koristiti deskriptivnom metodom ali i analitičkim metodama analize i dedukcije.

Analizom literature relevantnih i eminentnih stručnjaka koji se bave pitanjima liderstva i menadžmenta ljudskih resursa potvrdićemo našu generalnu hipotezu.

Sintetičkim metodama sinteze i generalizacije, nakon upoznavanja sa najnovijim trendovima koji postoje u svetu, ukazaćemo na njihove prednosti i mane a zatim i pronaći pravu meru u njihovoj primeni na našem podneblju. Takođe, nakon analize različitih teorija lidera i liderstva odredićemo koje to osobine treba da poseduje dobar lider i ukazati od kolikog je značaja figura lidera za kompaniju.

Struktura rada

U prvom delu rada ćemo se baviti pojmom lidera i liderstva. Objasnićemo i definisati oba pojma a zatim ćemo se u drugom delu baviti teorijama liderstva, njihovom podelom i razvojem kroz istoriju. Obratićemo pažnju posebno na nove koncepte liderstva kao i na izazove koje savremeno poslovanje postavlja liderstvu kojima ćemo se baviti u trećem delu.

U četvrtom delu rada bavićemo se upravljanjem ljudskim resursima. Odredićemo njihov pojam i značaj, kako tehnologija utiče na menadžment ljudskih resursa, koliko su značajni za menadžment inovacijama i kakva je sličnost, ali i povezanost, između savremenog upravljanja ljudskim resursima i marketing menadžmenta.

U petom delu videćemo koji su to strateški aspekti samih ljudskih resursa i analiziraćemo detaljno prakse koje sprovodi menadžment ljudskih resursa

U šestom delu ćemo analizirati studiju slučaja kompanije Philip Morris, dok ćemo u sedmom delu rada izneti zaključak.

1. LIDER I LIDERSTVO

Vreme u kom živimo je puno promena koje se dešavaju izuzetno brzo. Tržište konstantno raste, inovacije su gotovo svakodnevne, konkurencija nemilosrdna. Tu na scenu stupa uloga lidera i liderstvo u strateškom upravljanju ljudskim resursima. On je ta osoba koja će biti proaktivna i odgovoriti na permanentne promene davanjem novih ideja i rešenja, vođenjem „svojih“ ljudi u pravom pravcu. Lider je neko ko će uz odgovarajuće znanje i veštine voditi grupu koja će ga svojevolejno pratiti na putu ka ostvarivanju ciljeva.⁵ Odličan primer za to je Džek Velč koji se smatra jednim od najvećih lidera XX veka. Bio je prvi čovek *General Electrica* od aprila 1981. do septembra 2001. godine. Smatrao je sebe pokretačem promena, bio je lider u inovacijama, posvećivao je pažnju razvoju liderstva i 70% svog vremena trošio je na ljudske probleme, podučavajući i razvijajući druge.⁶ Pod njegovim sposobnim liderstvom kompanija GE je postala vodeća na globalnom tržištu što dokazuje tezu da je dobro liderstvo i

⁵ Neil, T., & Adair, J. (2008). *Best of John Adair on Leadership and Management*. London: Thorogood str.133.

⁶ Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str. 425-426

sposobnost upravljanja ljudskim resursima na pravi način, neophodan faktor u ostvarivanju stratezijskih ciljeva kompanije.

1.1 Pojam i definicija lidera

Reč lider nastala je od engleske reči „to lead“ koja znači voditi, upravljati i već samo poreklo reči tj. njeno značenje nam govori koliko je bitna uloga lidera u svakoj kompaniji. A ako se pitamo koga to lider vodi i ka čemu odgovor je jednostavan, lider vodi ljude ka utvrđenom cilju. Dakle on usmerava ljudske resurse jedne kompanije ka već utvrđenim stratezijskim ciljevima koje treba ostvariti.

1.1.1 Uloga i karakteristike lidera

Kolika je zapravo uloga lidera u kompaniji? Odgovor je - velika.

Jasno je iz svega navedenog da je lider osoba koja vodi ljude u željenom pravcu i zbog toga bi neko mogao zaključiti da su menadžeri zapravo i lideri, ali to nije u potpunosti tačno. Ustaljeno je mišljenje da su liderstvo i menadžment dva različita koncepta koja imaju svojih preklapanja.⁷ Menadžeri postaju lideri tek kada zaposleni prepoznaju i prihvate njihov karakter i veštine kao lidera.⁸ U određenim slučajevima i grupama ulogu lidera može imati i neko ko nije menadžer prosto jer ima kvalitete lidera i grupa ga doživljava kao vođu. Na menadžmentu ljudskih resursa je da prepozna takve pojedince i iskoristi njihov potencijal tako što će ih regrutovati i obučiti da se uključe u menadžment i vode ljude ka strateškim ciljevima kompanije.

Ipak, gledano dugoročno svaki menadžer bi trebalo da bude i lider jer u suprotnom neće biti efikasan u obavljanju svog posla.

1.1.2 pristupi proučavanja ponašanja lidera

Brojne su teorije, definicije i teze koje objašnjavaju ponašanje lidera i njegove osobine i do njih se došlo raznovrsnim pristupima i načinima proučavanjima. Ono što je svima njima zajedničko je želja da se odredi ili makar pokuša definisati primer stila pravog lidera.

⁷ Neil, T., & Adair, J. (2008). *Best of John Adair on Leadership and Management*. London: Thorogood str.130

⁸ Ibid, str.132

1.2 Pojam i definicija liderstva

Liderstvo, pak, je proces. Brojne su njegove definicije u literaturi koja se sve više bavi istraživanjima na ovom polju, ali ono što je svim tim definicijama zajedničko je da opisuju liderstvo kao proces u kojem pojedinac u vidu lidera motiviše, stimuliše, utiče na članove određene grupe, koju predstavlja kolektiv u celini ili njegov deo, da dostignu zacrtane ciljeve.

Mi ćemo ovde preneti mišljenje Kauzesa i Posnera, koji zauzimaju posebno mesto među istraživačima ovog procesa jer ga smatramo sveobuhvatnim. Oni suštinu liderstva shvataju kao višedimenzionalnu i navode da definisanje liderstva podrazumeva savladavanje četiri lekcije (Lončarević, Mašić, & Đorđević-Boljanović, 2007.):

- Prva lekcija je da je liderstvo posao svih, tj. da liderstvo ne pripada samo jednoj osobi, po mišljenju mnogih onog na „vrhu“ već proces koji uključuje sve.
- Druga lekcija je da je liderstvo odnos, i to odnos između onih koji vode i onih koji su vođeni. Bitno je reći da i jedni i drugi sami biraju taj položaj. Lideri žele da vode a sledbenici biraju da slede. Taj odnos može biti i jedan naprema jedan ali i jedan naspram više ljudi.
- Treća lekcija je da liderstvo počinje akcijom. Ta akcija mora biti prava i u pravo vreme da bi imala smisla i uspeha. Lideri su osobe koje su spremne na akciju, ne čekaju druge da im ponude rešenja već ih sami traže.
- I konačno četvrta lekcija nas uči da liderstvo podrazumeva lični razvoj. Oni kažu da je u osnovi uopšte mogućnosti da neko postane lider samorazvoj.

Des, Lampkin i Ajzner (2007.) u svojoj knjizi „Strategijski menadžment“ ukazuju na tri međuzavisne aktivnosti koje liderstvo podrazumeva. Te aktivnosti su: određivanje pravca (usmeravanje) kompanije, zatim projektovanje organizacije i razvijanje kulture posvećene izuzetnosti i etički ispravnom ponašanju. Oni smatraju da su to tri aktivnosti koje moraju konstantno da se preispituju i usklađuju da bi kompanija bila uspešna. Dalje, daju slikovit prikaz njihove međuzavisnosti tako što ih porede sa tronošcem koji ne bi imao nikakvu stabilnost ako bi imao jednu kraću nogu što znači da lider mora svim aktivnostima posvetiti jednaku pažnju inače njegove akcije neće imati očekivani uspeh.

Bitno je napomenuti i da u poređenju sa menadžmentom liderstvo ima pet jasno određenih odlika koja se u procesu menadžmenta ne sreću a to su da lider mora:

- 1.1. Davati pravac
- 1.2. Inspirisati
- 1.3. Graditi timove
- 1.4. Dati primer
- 1.5. Biti prihvaćen⁹

Ukratko, primarna uloga liderstva je da uvodi promene i inovacije dok je uloga menadžmenta da obezbedi red i doslednost u radu određene kompanije.¹⁰

2. TEORIJE LIDERSTVA

Teorije liderstva su danas mnogobrojne i mi ćemo izdvojiti najznačajnije, a one bi se ugrubo mogle podeliti na:

- Pristup koji proučava karakterne osobine ličnosti lidera,
- Bihejvioristički pristup,
- Situacioni pristup.

Pored ove tri velike grupe pristupa proučavanja teorije liderstva izložićemo još jednu grupu koja se pojavljuje u novije vreme a predstavlja tzv. nove koncepte liderstva.

2.1. Teorija karakternih osobina ličnosti

Očigledno pitanje koje se nameće je koje su to karakteristike lidera koje treba tražiti? Odgovor na ovo pitanje nije lak, i koliko ima autora moglo bi se reći da toliko ima i odgovora, ali neke zajedničke crte se mogu naći.

Najranija istraživanja procesa liderstva i lidera bavila su se upravo proučavanjem ličnosti velikih vođa koji su smatrani i velikim liderima. Polazilo se od pretpostavke da se lideri rađaju i da imaju osobine koje ih ističu u odnosu na druge ljude kao i da su upravo zahvaljujući tim osobinama oni i postali lideri. Ta istraživanja su izolovala veliki broj osobina koje su krasile ove ljude.

⁹ Neil, T., & Adair, J. (2008). *Best of John Adair on Leadership and Management*. London: Thorogood str.131

¹⁰ Biplab, D. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Volume 9, Issue 1, str.19

Svakako među tim osobinama su: inteligencija, stručnost, zrelost, energija, motivacija, harizma, hrabrost, entuzijazam itd. Ali jednostavnije je svrstati te osobine u tri velika skupa sposobnosti¹¹:

- Tehničko obrazovanje – specifično polje stručnosti
- Kognitivne sposobnosti
- Emocionalna inteligencija.

Nas posebno zanima emocionalna inteligencija. Podrazumeva se da uspešan lider već poseduje tehnička znanja iz oblasti kojom se bavi i određene kognitivne sposobnosti ali ono što su studije pokazale da krasi mnoge velike lidere je upravo visok stepen emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija je zapravo sposobnost da se razumeju sopstvena ali i tuđa osećanja i da se deluje u skladu sa tim. Osoba može imati izuzetno analitički um, fantastičnu obuku, viziju i veliki broj ideja ali bez emocionalne inteligencije i sposobnosti da prepozna svoja i tuđa osećanja i radi na osnovu toga ne može postati lider.¹²

Rezultati ovakvih istraživanja nisu bili od velike pomoći da se definiše model idealnog lidera jer osobine koje su posedovali lideri poput pameti, samopuzdanja, otvorenosti, komunikativnosti, proaktivnosti i sl. posedovali su i ljudi koji nisu postali lideri što dokazuje da te osobine same po sebi nisu dovoljne da bi neko postao lider. Ovakvi rezultati su i doveli do promene prvobitnog stava da se lideri rađaju u novi stav da je lidere moguće i stvarati.

2.2. Biheviorističke teorije

Nakon prvobitnih istraživanja koja su se bazirala samo na osobinama ličnosti lidera, a koja nisu dala željene rezultate, istraživači su se okrenuli sredinom XX veka istraživanju ponašanja lidera jer su smatrali da postoji nešto jedinstveno u načinu na koji se oni ponašaju. Tzv. biheviorističke teorije liderstva su implicirale da je moguće obučiti ljude da budu lideri¹³ što je bila izuzetna novina.

¹¹Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007.). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status str. 405

¹²Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.). *Essentials of organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited str.205

¹³Ibid, str.206

Na osnovu ovih istraživanja došlo se do brojnih saznanja a najpoznatije teorije ovog tipa su:

2.2.1. Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta

U tzv. Hotorn studijama je izneto da u praksi postoji nekoliko modela liderstva koje se zasniva na autoritetu koji menadžerska pozicija sama po sebi nosi.¹⁴ Ti modeli se mogu podeliti na tri tipa:

1. Autokratski tip – gde su menadžeri apsolutne vođe koje same donose odluke bez konsultacije sa podređenima i gde se njegov autoritet ne dovodi u pitanje u strahu od realnih ili pretpostavljenih kazni odnosno sankcija.
2. Demokratski tip – gde menadžeri predstavljaju predstavnika grupe u kojoj vlada dvosmerna komunikacija tj. zaposleni se osećaju slobodno da iznesu i svoje mišljenje.
3. Liberalni tip – gde menadžeri izuzetno slabo komuniciraju sa svojom grupom jer se u prvi plan stavljaju rezultati a ne i uticanje na ponašanje zaposlenih. U praksi nije čest slučaj upotrebe ovog tipa liderstva iz razumljivih razloga jer je za njega neophodna izuzetno povoljna situacija u samoj kompaniji po pitanju realizacije zadataka što u današnje vreme i nije čest slučaj.

2.2.2. Studije univerziteta Ohajo i Mičigen

Studije ova dva univerziteta su zapravo prve interdisciplinarnе studije koje su se bavile fenomenom liderstva jer su problematici istraživanja pristupali timovi sačinjeni od stručnjaka različitih profila, pa su pored psihologa bili uključeni i ekonomisti i sociolozi. Istraživanja su vođena 40-tih godina prošlog veka.¹⁵

Istraživanje je sprovedeno putem upitnika koji su popunjavali podređeni o liderima tj. o njihovom ponašanju.

Studije univerziteta Ohajo su iznele teoriju da postoji nekoliko ponašanja lidera a svrstali su ih u dve velike grupe, tačnije dva tipa ponašanja:

¹⁴Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str. 439

¹⁵Ibid., str.440

- Strukturisanje – gde su lideri ljudi koji određuju ciljeve svojim podređenim zaposlenima i naglašavaju potrebu da se zadatak izvrši u skladu sa rokom.
- Uvažavanje – gde lideri posebnu pažnju obraćaju na zaposlene i brinu o njihovim osećanjima i potrebama što dovodi do izgradnje međusobnog poverenja.¹⁶

Istraživanja su dalje pokazala da oba stila mogu doneti očekivane rezultate ali da je najbolji model objedinjen tj. da se najbolji rezultati postižu kada se jednaka pažnja posvećuje i zadacima i zaposlenima.

Kasnija istraživanja, međutim, nisu potvrdila ova istraživanja jer je utvrđeno da postoje i drugi faktori koji utiču na lidersko ponašanje i njegovu efektivnost u sprovođenju zacrtanih ciljeva.

Univerzitet u Mičigenu se takođe bavio istraživanjem liderskog ponašanja a posebnu pažnju su posvetili uticaju ponašanja lidera na rezultate rada malih grupa. I oni su izneli dva modela ponašanja lidera: orijentacija na zaposlene i orijentacija na proizvodnju.¹⁷ Lideri koji su orijentisani na zaposlene pokazuju veliki interes za međuljudske odnose i obraćaju pažnju na potrebe svojih podređenih dok orijentacija na proizvodnju podrazumeva da se pažnja posvećuje samom poslu tj. njegovom izvršavanju i radnici su u tom slučaju samo sredstvo za ispunjavanje ciljeva. Na početku se smatralo da lider može pripadati ili jednom ili drugom modelu ponašanja međutim kasnije je utvrđeno da jedan lider može da se orijentiše i na izvršavanje zadatka ali i na zaposlene što predstavlja model koji daje najbolje rezultate.

2.2.3. Likertov model studija liderstva

Likert se u svojim istraživanjima bavio utvrđivanjem uticaja koji na produktivnost određenih grupa mogu imati različiti stilovi liderstva. Na osnovu tih istraživanja, tačnije analiza odnosa na relaciji menadžeri – podređeni, došao je do tzv. „Sistema 4“ koji predstavlja četiri stila menadžmenta¹⁸:

1. Sistem 1 – ekstremno autokratski stil
2. Sistem 2 – dobroćudno autokratski

¹⁶Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*. Beograd: Data Status str.48

¹⁷Ibid., str.48

¹⁸Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.442

3. Sistem 3 – konsultativni

4. Sistem 4 – participativni

Po Likertu, najbolji stil je participativni u kojem menadžeri uvažavaju mišljenje podređenih, prihvataju njihove ideje i na taj način motivišu zaposlene da daju više od sebe a i omogućavaju kvalitetnije, zajedničko donošenje odluka. Ovaj stil je kasnije i postao jedan od dominantnijih stilova ponašanja koji primenjuju današnji menadžeri.

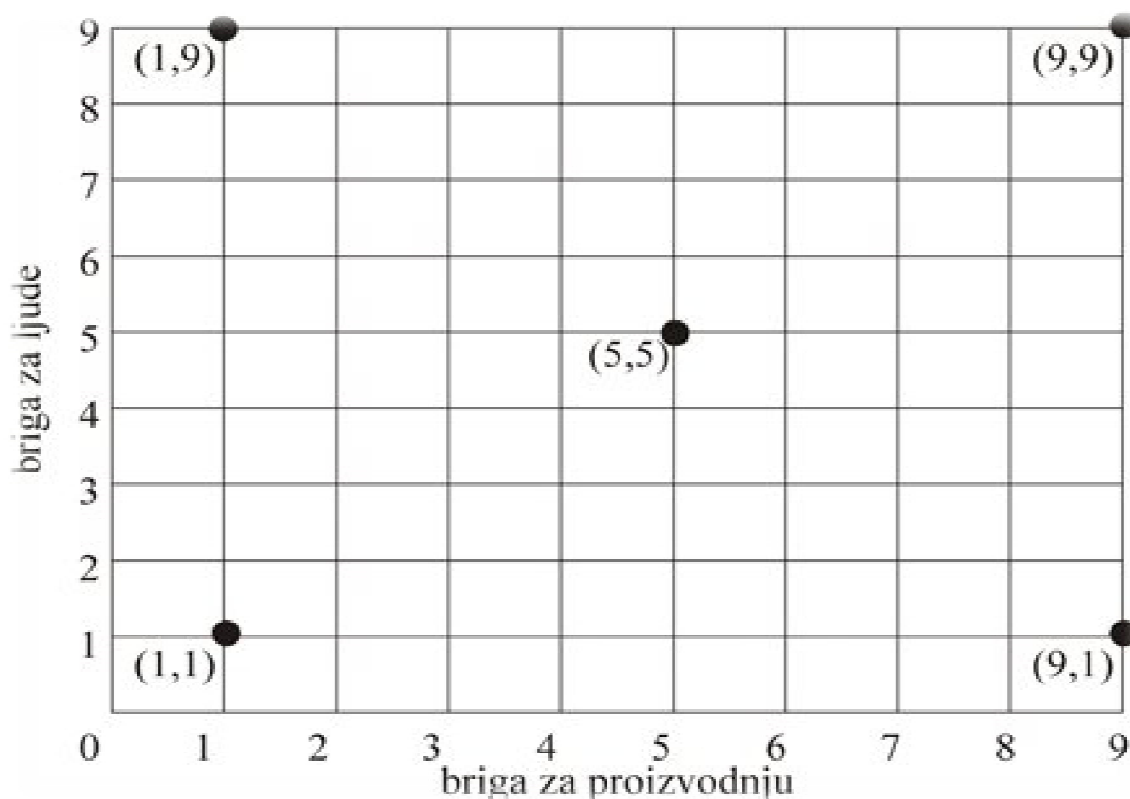
2.2.4. Menadžerska mreža

Menadžerska mreža, kasnije preimenovana u lidersku mrežu, spada u jedan od poznatijih modela objašnjavanja menadžerskog ponašanja. Pojavila se 60-tih godina prošlog veka ali je sa godinama pretrpela izmene i dorađena je da se uskladi sa kasnijim istraživanjima. Kreirali su je Robert Blejk i Džejn Muton u pokušaju da objasne kako menadžeri ispunjavaju ciljeve kompanije koristeći dva faktora: brigu za proizvodnju i brigu za ljude¹⁹ (faktori koje su proučavale i prethodne dve teorije univerziteta u Ohaju i Mičigenu). Blejk i Muton su za razliku od prethodne dve teorije tvrdili da su stilovi ponašanja menadžera proizvod istovremene brige i za proizvod i za zaposlene ali u različitoj razmeri. Oni su to slikovito prikazali kreiranjem menadžerske mreže koja se sastoji od dve ose koje se presecaju. Horizontalna osa predstavlja brigu za ljude dok vertikalna prikazuje brigu za proizvodnju, obe ose imaju skalu od po 9 poena tj. intenziteta od minimalne do maksimalne brige. Spajanjem osa moguće je utvrditi različite stilove liderstva ali se uočava pet osnovnih²⁰:

¹⁹Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*. Beograd: Data Status str.49

²⁰Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.444

Slika 1. Menadžerska mreža²¹



- 1.1 – oslabljeni ili osiromašeni menadžment – predstavlja stil lidera koji posvećuje minimum pažnje i zadacima i ljudima. Ovakav stil donosi najmanje rezultata i neodrživ je na duže staze.
- 1.9 – menadžment lokalnog kluba ili contry club menadžment – predstavlja najniži stepen zabrinutosti za izvršavanja zadataka ali najviši stepen brige za zaposlene. Karakteristika ovog stila je izuzetno visok moral zaposlenih, atmosfera bez konflikata, spremnost za saradnju ali sa druge strane oslikava ga i niska produktivnost.
- 9.1 – menadžment autoriteta – pokoravanja ili autoritarni menadžment – predstavlja maksimalnu brigu za proizvodnju a minimalnu za ljude. Cilj ovog stila je ostvarivanje zadataka a ljudi su samo sredstvo za postizanje cilja.

²¹ Čorović, B. (2008)., *Dobar govornik, dobar menadžer*, CG ekonomist online, preuzeto 13.06. 2015. sa <http://www.cgekonmist.com/?broj=8&clanak=400>

- 5.5 – kompromisni menadžment ili menadžment na pola puta – predstavlja podjednaku brigu i za proizvodnju i za ljude. Menadžeri koji primenjuju ovaj stil brinu i o ljudima ali ne zaboravljaju ni da zadaci treba da se ispune.
- 9.9 – timski menadžment – predstavlja stil u kom se maksimalna pažnja posvećuje i proizvodnji i ljudima. Ovaj stil, naravno, omogućava najviši nivo produktivnosti ali i zadovoljstva i motivacije zaposlenih, on zagovara timski rad zaposlenih na ostvarivanju ciljeva.

Pored ovih pet glavnih stilova Blejk i Mutton su definisali još dva stila a to su:

- Paternalizam/maternalizam – koji koristi stilove 1.9 i 9.1, ali ne u kombinaciji. Lider koji koristi ovaj stil je tzv. „milosrdni diktator“, tačnije on se ponaša milostivo ali sve zarad ostvarivanja ciljeva.
- Oportunizam – karakteriše stil lidera koji koristi kombinaciju svih pomenutih stilova u korist ličnog napredovanja.²²

2.3. Situacione teorije liderstva

Kada su istraživači uvideli da je lidera nemoguće okarakterisati samo na osnovu njegovih osobina i načina ponašanja uvedena je još jedna dimenzija. Pretpostavljeno je da svaki lider ima više različitih načina ponašanja u zavisnosti od situacije u kojoj se nalazi te su nastale brojne situacione teorije liderstva a među najpoznatijima su:

2.3.1. Teorija liderskog kontinuuma

Teorija liderskog kontinuuma predstavlja jednu od prvih kontingencijalnih teorija. Njeni autori Robert Tanenbaum i Voren Smit u njoj su izneli novo viđenje teorije liderstva jer se nisu opredelili za jedan od dva stila liderstva (autokratski i demokratski) već su izneli mišljenje da liderstvo može varirati u količini slobode koju daje podređenima tj. u stepenu autoriteta koji će iskazati u zavisnosti od date situacije. Oni tvrde da liderstvo zavisi od lidera kao vođe, zaposlenih kao podređenih vođa i situacije.²³

²²Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*. Beograd: Data Status str.51

²³Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.445

2.3.2. Fidlerova LPC teorija

Po Fidlerovoj LPC teoriji performanse grupe zavise od odgovarajućeg spajanja liderskog stila i situacije u kojoj se on nalazi. Fidler smatra da je od ključnog značaja osnovni liderski stil koji sam lider poseduje. Po njemu je taj stil nepromenljiv i on se utvrđuje na osnovu popunjavanja LPC upitnika (least preferred co-worker) tj. najmanje poželjnog saradnika. Od osobe koja odgovara na pitanja se zahteva da oceni karakteristike osoba sa kojima bi najmanje želeli da sarađuju, ako na toj skali najmanje poželjnog saradnika preovlađuju pozitivni stavovi onda je reč o lideru koji je orijentisan na međuljudske odnose u suprotnom reč je o lideru koji je orijentisan na zadatak.

Upravo to je centar Fidlerove tvrdnje da postoje dva osnovna stila liderstva: ono orijentisano na međuljudske odnose (sa visokim LPC indeksom) i na ono orijentisano na zadatke (sa niskim LPC indeksom), i svaka osoba ima svoj lični, nepromenljivi stil. Dalje, Fidler ne ističe jedan od njih kao bolji već tvrdi da je u zavisnosti od povoljnosti situacije bolji jedan odnosno drugi stil. Povoljnost situacije po njemu određuju tri faktora:

- Odnos između lidera i članova grupe – on može biti dobar ili loš. Ako je npr. taj odnos dobar, zaposleni imaju poverenja u lidera, uvažavaju ga i veruju mu onda je bolje da lider poseduje stil orijentisan na međuljudske odnose.
- Struktura zadatka – podrazumeva u kojoj meri je zadatak jasan i dobro postavljen pred zaposlene. Jasno strukturirani zadaci omogućavaju lideru da vrši veći uticaj.
- Pozicija moći – lideri koji imaju veliku moć koju im daje njihov položaj lakše mogu uticati na ponašanje zaposlenih.

Na osnovu ove tri varijable Fidler je predvideo osam situacija u kojima se može naći lider i izveo zaključak da su lideri orijentisani na zadatke najuspešniji u izuzetno povoljnim i izuzetno nepovoljnim uslovima dok su lideri orijentisani na međuljudske odnose najuspešniji u srednje povoljnim uslovima.

Tabela 1. Prikaz Fidlerove LPC teorije²⁴

Fidlerova LPC teorija								
situacija	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
odnos sa članovima grupe	dobar	dobar	dobar	dobar	loš	loš	loš	loš
strukturiranost zadatka	visoka	visoka	niska	niska	visoka	visoka	niska	niska
pozicija moći	visoka	niska	visoka	niska	visoka	niska	visoka	niska
najbolji stil	lider sa niskim LPC skorom			lider sa visokim LPC skorom				lider sa niskim LPC skorom

Pošto je po Fidleru stil liderstva nepromenljiv on vidi samo dve mogućnosti ili promeniti lidera ako mu situacija ne odgovara ili ako je nemoguće promeniti lidera onda promeniti tj. prilagoditi situaciju samom lideru odnosno njegovom stilu.²⁵

2.3.3. Teorija put-cilj

Teorija put-cilj istražuje kako lider motiviše svoje zaposlene da ostvare ciljeve i za cilj ima da poveća učinak kao i zadovoljstvo zaposlenih.²⁶

Ova teorija polazi od pretpostavke da će zaposleni biti motivisaniji da ispune zacrtane ciljeve ako osećaju da su sposobni da ispune zadatak, ako veruju da će njihov rad dati određene rezultate kao i ako su im zadaci jasno predstavljeni i ako imaju podršku lidera tokom izvršavanja zadatka.

Teorija put-cilj zapravo pomaže liderima tako što im objašnjava kako da pomognu svojim podređenima da izvrše zadatke u skladu sa očekivanjima zaposlenih i situacionim faktorima u kojima se nalaze. Prema ovoj teoriji vođa ima dva ključna

²⁴ Prilagođeno prema tabeli Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*. Beograd: Data Status str.78

²⁵ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.). *Essentials of organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited str.208

²⁶ Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*. Beograd: Data Status str.87

zadatka. Prvi je da definiše i objasni ciljeve podređenima a drugi da nađe najbolji put za njihovu realizaciju i da pomogne zaposlenima da prevaziđu moguće prepreke.²⁷

Liderska ponašanja koja mogu da budu primenjena u teoriji put-cilj su različita a mi ćemo u našem radu predstaviti sledeća.²⁸

- Naredbodavno liderstvo – u kojem lider, kao što naziv i kaže, daje naredbe, instrukcije, objašnjenja zaposlenima, postavlja standarde i jasno ističe pravila.
- Liderstvo podrške – u kojem lider daje podršku potčinjenima, brine o njihovim potrebama i interesima i tretira zaposlene kao jednake i sa poštovanjem.
- Participativno liderstvo – u kojem lider i zaposleni zajedno učestvuju u donošenju odluka, podređeni se motivišu da daju predloge i iznose ideje koje se usvajaju i uključuju u odluke koje se donose.
- Liderstvo usmereno na postignuća – u kojem lider stimuliše podređene da zadatke ispunjavaju na najvišem mogućem nivou dok su sami zadaci visokih standarda i zahtevni.

Prema ovoj teoriji svaki lider bi trebalo da može da prilagodi svoj liderski stil različitim situacijama i na taj način poveća motivaciju zaposlenih što će neminovno dovesti do povećanja njihovog ličnog zadovoljstva a samim tim i produktivnosti što se odražava na uspeh kompanije u celini.

2.3.4. Hersi – Blanšarova teorija

Još jedna od teorija koju pronalazimo u stručnoj literaturi je Hersi – Blanšarova teorija koja pored dve glavne orijentisanosti lidera koje smo već upoznali u prethodnim teorijama (orijentisanosti prema zadacima i orijentisanosti prema ljudima) uvodi i promenljivu – spremnost podređenih da urade ono što se od njih zahteva.²⁹

Po ovoj teoriji definisana su četiri stila liderstva tj. četiri faze u kojima se odnos lidera sa podređenima može naći.³⁰ To su:

- Pričajući stil – gde je lider usmeren prema zadacima a manje prema ljudima

²⁷Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.449

²⁸Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*. Beograd: Data Status str.89

²⁹Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.450

³⁰Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*. Podgorica: CID str.94

- Prodavajući stil – je druga faza gde je lider i dalje fokusiran na zadatke ali i na izgradnju međuljudskih odnosa
- Participativni stil – se primenjuje u fazi kada je lider manje koncentrisan na zadatke a više na brigu za zaposlene i kada lider i podređeni zajedno donose odluke.
- Delegirajući stil – podrazumeva najniži stepen posvećenosti zadacima a najviši izgradnji međuljudskih odnosa od sva četiri navedena stila.

Ova četiri stila se kombinuju sa četiri nivoa spremnosti sledbenika da izvrše zadatke.³¹

- R1 – najniži nivo, sledbenici su najmanje spremni da izvršavaju zadatke i u toj situaciji je najbolje primeniti pričajući stil liderstva
- R2 – drugi nivo u kom zaposleni nisu sposobni da izvrše zadatak ali imaju volju da to urade pa je ovde najbolje primeniti prodavajući stil liderstva
- R3 – ovaj nivo karakteriše sposobnost zaposlenih da izvrše zadatak ali nedostatak volje pa je adekvatno primeniti participativni stil liderstva jer uspešno motiviše zaposlene da se angažuju u izvršavanju ciljeva
- R4 – je najpoželjniji nivo spremnosti jer podrazumeva da su zaposleni i sposobni ali i voljni da sprovode i izvršavaju zadatke te je ovde najbolje primeniti delegirajući stil liderstva.

Kao što možemo videti, ova teorija daje model liderstva koji nije krut i nepromenljiv već baš suprotno podrazumeva veliku fleksibilnost lidera u procesu upravljanja, ali to bi mogla da bude i mana same teorije jer se postavlja pitanje koliko su lideri spremni i sposobni da se menjaju?³²

2.3.5. Vrum – Jetonova teorija

Teorija Vrum – Jetona u svom originalnom izgledu nastala je još 1973. godine kako bi pomogla menadžerima da odluče u kom trenutku i u kojoj meri treba da uključe svoje zaposlene u proces donošenja odluka.³³

³¹Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.451

³²Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*. Podgorica: CID str.95

³³ Ibid, str.99

Nakon što odgovore na 7 pitanja:³⁴

- Da li je potrebna visokokvalitetna odluka?
- Da li imam dovoljno podataka da donesem ovakvu odluku?
- Da li je problem strukturisan?
- Da li je potrebno da podređeni prihvate odluku da bi je primenili?
- Da li će odluka biti prihvaćena ako je donesem sam?
- Da je cilj do kojeg će se doći zajednički?
- Da li će odluka prouzrokovati konflikt u grupi po pitanju metoda za postizanje cilja?

menadžeri mogu da odrede jedan od 5 stilova leaderskog ponašanja koje su definisali Vrum i Jeton. Ti stilovi se dele na dva autoritarna (AI, AII), dva konsultativna (CI, CII) i jedan participativni ili grupni (GII).

U prvom slučaju, AI, menadžeri sami donose odluke i rešavaju probleme.

U drugom, AII, menadžeri sami donose odluke ali na osnovu informacija koje su dobili od podređenih.

U trećem, CI, menadžer razgovara sa određenim podređenima, sluša njihove ideje i predloge ali na kraju sam donosi odluku.

U četvrtom slučaju, CII, menadžer razgovara sa podređenima zajedno, kao sa grupom, sluša njihove predloge sve zajedno ali na kraju donosi odluku sam bez obaveze da njihove predloge uvaži, i na kraju,

U petom slučaju, GII, menadžeri razgovaraju o problemima sa podređenima kao sa grupom, grupa zajedno daje predloge rešenja problema a zatim menadžeri sprovode odluke koje je grupa kao celina donela.

U kasnijim godinama došlo je do izmena normativne teorije jer su kasniji istraživači dali svoj doprinos razvoju i nadogradnji ove teorije koja ima veliku praktičnu vrednost.

³⁴Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.454

2.4. Novi koncepti liderstva

Novo doba, donelo je i nove teorije i koncepte liderstva. Krajem XX veka promena, sama po sebi, je postala glavni pokretač koji motiviše menadžere i lidere da se menjaju i prilagođavaju novonastaloj situaciji oštre konkurencije i sve zahtevnijeg tržišta koje se konstantno razvija. Lideri moraju biti sposobni da idu u korak sa promenama ako žele da razvijaju kompanije u smeru ostvarivanja ciljeva i napretka. Postaje jasno da liderstvo više nije samo na vrhu kompanije već se sve češće prakse liderstva sprovode i na nižim nivoima uprave.

Brojni su novi koncepti liderstva a mi ćemo u našem radu predstaviti samo deo njih koji se smatra najznačajnijim.

2.4.1. Harizmatičko liderstvo

Još pedesetih godina prošlog veka, sociolog Maks Veber je pisao o harizmatičnom liderstvu, definisao je harizmu (nastalu od grčke reči Charybdis koja znači milosni dar³⁵) kao kvalitet individualne ličnosti kojom se ona odvajaju od običnih ljudi, i izneo tvrdnju da je harizmatičko liderstvo jedan od nekoliko idealnih tipova autoriteta.³⁶

Međutim, prvi istraživač koji je izneo teoriju o harizmatičkom liderstvu u kontekstu organizacionog ponašanja je Robert Haus koji je svoju teoriju objavio 1976. godine. Prema ovoj teoriji harizmatički lideri poseduju lične osobine koje ih odvajaju od klasičnih lidera. Oni poseduju viziju i spremni su da preduzmu rizik da bi tu viziju ostvarili, imaju izuzetno samopouzdanje, dominantni su, uživaju veliko poverenje sledbenika za čije potrebe pokazuju veliku brigu i interesovanje. Hausova teorija je značajna zato što pored osobina ovih lidera iznosi i ponašanje sledbenika koje nastaje kao posledica ovakvog modela liderstva. Navešćemo samo neke: sledbenici duboko veruju u ideologiju koju lider zagovara, lider se prihvata u potpunosti i vrši se identifikacija sa njim, sledbenici su emotivno uključeni u ciljeve lidera i veruju da su oni ostvarivi itd.³⁷

³⁵Vujaklija, M. (1980.). *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta

³⁶Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.). *Essentials of organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited str.211

³⁷Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.456

Iz svega navedenog nije teško zaključiti da upravo zbog velikog uticaja koji harizmatiski lider ima na podređene ono može imati i lošu stranu, tj. umesto da bude upotrebljeno u konstruktivne da se okrene destruktivnim ciljevima. Istorija je puna takvih primera a jedan od njih je npr. Adolf Hitler koji se smatra jednim takvim, harizmatiskim liderom. Ipak, nas zanimaju lideri u okviru kompanija, pa i tu, pored velikog broja pozitivnih primera, možemo naći ne mali broj loših primera harizmatiskih lidera koji su na čelu velikih kompanija gledali samo sopstvenu, ličnu dobit i na taj način upropastili same kompanije.

Harizmatisko liderstvo je svakako u centru pažnje savremenih istraživača jer se pokazalo kao izuzetno efikasno u motivisanju zaposlenih za ostvarivanje zacrtanih ciljeva kompanije što i jeste krajnji cilj liderstva.

2.4.2. Transformaciono liderstvo

Za razliku od transakcionog liderstva koje karakteriše studije univerziteta u Ohaju, Fidlerov model i teoriju put – cilj, gde lideri vode svoje podređene odnosno sledbenike ka utvrđenom cilju definišući uloge podređenih i zahteve postavljenih zadataka, transformacioni lideri inspirišu svoje sledbenike da prevaziđu svoje interese za dobrobit organizacije i pokazuju izuzetan uticaj na podređene.³⁸

Osnivačem ove teorije smatra se Bernard Bas koji ju je kreirao sredinom 80-tih godina prošlog veka. Glavna teza ove teorije je da transformacioni lideri motivišu svoje sledbenike da rade i više nego što se od njih očekuje.³⁹

Smatra se da je odlika transformacionih lidera njihova kreativnost ali i sposobnost da kreativnost pobude u svojim podređenima. Kompanije koje imaju ovakve lidere pokazuju veću decentralizaciju odgovornosti ali i njihovi menadžeri su spremniji da rizikuju što je u današnje vreme poželjno da bi se ostvarili viši ciljevi i stekla veća konkurentna prednost. Sve navedeno rezultira većim naporom koji radnici ulažu, što dovodi do veće produktivnosti, viši je moral zaposlenih kao i zadovoljstvo sopstvenim

³⁸Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.). *Essentials of organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited str.214

³⁹Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.458

radom što opet smanjuje broj odlazaka iz kompanije i broj dana odsustvovanja sa radnog mesta što dovodi do većeg uspeha same kompanije.

Brojni su faktori koji utiču na to da radnici rade i više nego što se od njih očekuje ali ih Bas grupiše u četiri ključne, a to su:⁴⁰

1. Harizma ili idealizovan uticaj – lider je jak uzor za podređene i oni se trude da ga imitiraju, da se identifikuju sa njim. Ovakvi lideri imaju visoke etičke i moralne standarde što dovodi do toga da ih sledbenici izuzetno poštuju. Oni imaju snažan uticaj na svoje podređene.
2. Inspiraciona motivacija – ovakvi lideri inspirišu svoje podređene da daju svoj maksimum u realizaciji postavljene vizije.
3. Intelektualna stimulacija – transformacioni lideri podstiču podređene da budu kreativni i inovativni uz podršku koju im lider pruža.
4. Individualno uvažavanje – podrazumeva stvaranje atmosfere u kojoj se pazi na potrebe svih podređenih, pomaže im se u napredovanju i ličnom razvoju.

Transformaciono liderstvo svakako daje bolje rezultate od transakcionog jer postiže rezultate koji su viši od onih očekivanih.

2.4.3. Timsko liderstvo

Mnogi autori predviđaju da će u modernom vremenu u kojem živimo timski rad biti glavni oblik rada i da će odnos koji vlada u timskom radu zameniti dosadašnju hijerarhiju.⁴¹ U tom kontekstu posao lidera biće da sačini tim a zatim i da prati njegov razvoj i olakšava i unapređuje njegov rad. Uloge lidera tima se mogu podeliti na četiri ključne a to su: uloga menadžera za konflikte, uloga trenera i posrednika – kojima lider olakšava i unapređuje proces timskog rada. Četvrta uloga je veza sa spoljašnjim svetom.⁴²

Možemo zaključiti da su ove uloge lidera tima značajno drugačije od tradicionalnih uloga lidera.

⁴⁰Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*. Beograd: Data Status str. 123

⁴¹Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.459

⁴²Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*. Podgorica: CID str.132

2.4.4. Narcisoidni lider

Narcisoidni lider u doba velikih promena može biti izuzetno efektivan zbog svoje energije, harizme i vizije, ali takođe i opasan zbog svoje nestabilnosti.⁴³

Više je mogućih korena teorije narcisoidnih lidera. Prvi svakako povezujemo sa Frojdom i njegovim trećim, narcisoidnim tipom ličnosti u kojem današnji teoretičari liderstva zapravo vide nezavisne ličnosti, inovatore koji teže sticanju moći i slave.⁴⁴

Ono što je bitno reći je da ovakvi lideri imaju veliki uticaj na podređene i mogu ih usmeravati u pravcu ostvarivanja njihove vizije. Mogu biti vrlo harizmatični i privući veliki broj sledbenika ali problem sa ovakvim liderima je što ne žele slušati kritiku što je u današnje vreme timskog rada i razvijene, sveprisutne, pozitivne kritike, paradoksalno.

2.4.5. Emocionalno liderstvo

Knjiga „Emocionalna inteligencija“ Daniela Golmana ukazala je na značaj emocionalne inteligencije u procesu liderstva.⁴⁵ Došlo se do zaključka da za uspeh nije potreban samo visok koeficijent inteligencije, čak naprotiv, da visok IQ uopšte nije dovoljan da bi lider bio uspešan već da poseduje i visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju, tj. da je sposoban da sagleda i razume svoja osećanja ali i osećanja svojih sledbenika i da preduzima akcije u skladu sa njima. Golman u svojoj teoriji govori o rezonantnom i disonantnom liderstvu tj. sposobnosti lidera da vode emocije podređenih u pozitivnom ili negativnom pravcu.

Na lideru je zadatak da uspešno usmeri energiju grupe koju vodi u pravcu koji vodi ostvarivanju ciljeva i dobrobiti kompanije.

3. IZAZOVI LIDERSTVU

Iako smo u dosadašnjem radu izložili različite teorije liderstva koje sve govore o neverovatnoj važnosti uloge koju lider ima u kompaniji moramo da naglasimo da

⁴³Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.460

⁴⁴Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*. Podgorica: CID str.121

⁴⁵Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.461

nekada uspeh ili neuspeh određene kompanije nije delo lidera već faktora koji mogu biti van njegovog uticaja.

U ovom delu ćemo govoriti malo više o tome.

3.1. Liderstvo kao atribut

Atributivna teorija proučava kako ljudi pokušavaju da nađu smisao u odnosima uzrok – posledica. Atributivna teorija liderstva govori da je liderstvo zapravo samo atribut koji ljudi daju određenim pojedincima a u skladu sa tim, liderima daju attribute inteligencije, veština komunikacije, sposobnosti da vode itd. U kompanijama, ljudi imaju običaj da lidere smatraju odgovornima za uspeh ili neuspeh same kompanije.

Atributivna teorija tvrdi da je bitno stvarati izgled lidera više nego se koncentrisati na dostignuća i veća je šansa da će takve pojedince i ostali videti kao efektivne lidere.⁴⁶

3.2. Zamene za liderstvo i neutralizatori liderstva

Jedna teorija o liderstvu tvrdi da je u mnogim situacijama akcija lidera nebitna a da iskustvo i obuka mogu biti neke od zamena za lidera. Takođe, među zamenama formalne uloge lidera mogu se pronaći i neke organizacione karakteristike poput jasno definisanih ciljeva, čvrstih politika i procedura poslovanja, dok indiferentnost na organizacione nagrade predstavlja neutralizator efekta liderstva.

3.3. Online liderstvo

Još jedan od problema sa kojima su lideri danas suočeni je fizička udaljenost od svojih podređenih. Kako biti uspešan lider na daljinu? Globalizacija i rast multinacionalnih kompanija neminovno dovode do stvaranja organizacionih struktura kojima je potrebno upravljati čak i sa različitih kontinenata. Lideri moraju da se povezuju sa drugima, svojim zaposlenima, širom sveta da bi radili na tržištu koje u 21. veku ne poznaje granice.⁴⁷ Zahvaljući razvoju komunikacijske tehnologije danas je uobičajeno

⁴⁶Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.). *Essentials of organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited str.220

⁴⁷Fournier, L. (2014, January 29). Lessons from Culture: Strengthening Intercultural Networks for Cooperative Innovation. *Strategic Leadership Review*, Volume 3, Issue 4, str.56

da internacionalne kompanije imaju virtualne timove u kojima pojedini ili čak svi članovi tima rade na različitim geografskim lokacijama.⁴⁸

U tim slučajevima govorimo o online liderstvu koje podrazumeva korišćenje novih tehnika i tehnologija u vođenju podređenih.⁴⁹ Proces liderstva se sprovodi putem elektronske komunikacije, pisane i usmene, a dobar lider u tom slučaju pored svih drugih veština će morati da nauči i kako da pruži podršku, motiviše, usmeri svoje podređene, proceni njihova osećanja putem pisanih poruka. Veština pisane komunikacije će postati od izuzetnog značaja.⁵⁰

Ipak, ma koliko lider bio dobar u svom poslu, on mora imati i tim ljudi koji će njegove ideje i viziju sprovoditi na pravi način, a takve ljude je moguće angažovati samo ako kompanija upravlja ljudskim resursima na pravi način pa ćemo se zato u nastavku rada bliže upoznati sa samim pojmom ali i praksama koje menadžment ljudskih resursa podrazumeva.

4. UPRAVLJANJE Ljudskim resursima POJAM I ZNAČAJ

Konstatujući relevantnu literaturu koja se bavi menadžmentom ljudskih resursa, možemo konstatovati da sam pojam upravljanja ljudskim resursima ima mnogo definicija. Prvi put termin „ljudski resursi“ koristio je Sjedinjenim Američkim Državama za prvi put u Engleskoj drugoj polovini XX veka, i, iako se na početku koristio samo u stručnoj literaturi, on je vrlo brzo prešao u kolokvijalni jezik.

Devedesetih godina XX veka, termin „ljudski resursi“ počinje da se koristi i u Srbiji.

Lako je zaključiti da samo upravljanje ljudskim resursima predstavlja težak poduhvat, jer u te ljudske resurse spadaju apsolutno svi zaposleni u jednoj firmi, a svaka osoba predstavlja skup posebnosti sa jakim ličnim identitetom, osećanjima, problemima, mislima, željama i ambicijama.

⁴⁸ Mobley, W. H., Li, M., & Wang, Y. (2011). *Advances in Global Leadership, Volume 6*. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing str.4

⁴⁹ Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*. Podgorica: CID str.133

⁵⁰ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.). *Essentials of organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited str.222

Definicija menadžmenta ljudskih resursa koju daje Desslermožda je najsveobuhvatnija: „Menadžment ljudskih resursa (human resource management – hrm) odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi s personalnim pitanjima a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanja bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih“.⁵¹Ako bismo analizirali i ostale definicije koje se nalaze u stručnoj literaturi otkrili bismo da im je svima zajedničko da uključuju sve one procedure uz pomoć kojih se upravlja ljudskim resursima a u smeru ostvarivanja određenih ciljeva – ličnih, društvenih i organizacionih.⁵²

Proces upravljanja ljudskim resursima izuzetno je kompleksan a, između ostalih, podrazumeva sledeće prakse:

- analizu posla
- planiranje radnih mesta
- regrutovanje kandidata
- selekciju kandidata i odabir
- socijalizaciju odabranih kandidata
- obuku novih radnika
- procenu učinka
- određivanje plata
- usavršavanje zaposlenih, itd.⁵³

“Menadžment ljudskih resursa je od izuzetne važnosti danas, zato što u vremenu brzog razvijanja tržišta i konstantnog rasta konkurencije, poslednje što menadžer želi je da izabere pogrešnog kandidata za posao čime će ugroziti učinak određenog odeljenja ako ne i cele firme pošto je ostvarivanje rezultata, smanjenje troškova a povećanje produktivnosti, poenta menadžerskog posla kao i sticanje konkurentske prednosti, a to je moguće ostvariti samo uz pomoć kvalitetnih kadrova.”⁵⁴ Tu na scenu stupa odeljenje za ljudske resurse čiji „fokus u selekciji i prijemu zaposlenih je, ne na znanjima koja oni

⁵¹Dessler, G. (2007.). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Satus, str.2

⁵²Mamoria, C.,& Gankar, S. (2009.) *Textbook of Human Resource Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House, str.11

⁵³Dessler, G. (2007.). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Satus

⁵⁴Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.331

već imaju, već na njihovoj sposobnosti i želji da dalje uče i razvijaju se.⁵⁵ Na neki način, u savremenom poslovanju, svi menadžeri su menadžeri za ljudske resurse jer bi svi trebalo da se uključe u proces regrutovanja, intervjuisanja i selekcije kandidata za određeno radno mesto. Ipak, današnje kompanije najčešće imaju posebno odeljenje i menadžere za ljudske resurse.

Glavna podela menadžera u kompaniji je na linijske i personalne menadžere, i njihova ovlašćenja se, naravno, razlikuju. Linijski menadžeri su ovlašćeni da izdaju naređenja dok personalni menadžeri pomažu linijskim dajući im savete uz pomoć kojih oni ostvaruju osnovne ciljeve kompanije. Menadžeri za ljudske resurse spadaju upravo u ovu grupu, personalnih menadžera i oni savetuju linijske menadžere u oblastima regrutovanja, zapošljavanja i isplaćivanja radnika.

Ta podela između menadžera nije definitivna u smislu da često menadžeri mogu da prelaze sa pozicije linijskih na pozicije personalnih menadžera što se pokazalo korisnom praksom u savremenom poslovanju jer npr. menadžeri proizvodnje i prodaje postavljeni na mesto menadžera ljudskih resursa „su ponekad sposobniji da objedine poslove vezane za ljudske resurse sa ostalim aspektima poslovanja kompanije“.⁵⁶

Odgovornosti ove dve vrste menadžera se prepliću. Linijski menadžer koji ima ovlašćenje da izdaje naređenja mora direktno da upravlja ljudima i ima brojne odgovornosti kao što su: pronalaženje prave osobe za obavljanje određenog posla, uvođenje novozaposlenog u posao, dodatna obuka zaposlenih, poboljšavanje radnog učinka, zaštita zdravlja zaposlenih i mnoge druge. U manjim kompanijama linijski menadžeri obavljaju ove dužnosti bez stručne pomoći i saveta personalnih menadžera, ali ako se kompanija razvija i raste ova pomoć postaje neophodna i tu vrstu podrške pruža odeljenje za ljudske resurse. U takvom odeljenju obično se nalaze razni stručnjaci kvalifikovani za razne oblasti koje se tiču zaposlenih.

Nov način savremenog poslovanja doveo je i do promena u upravljanju ljudskim resursima i načinu sprovođenja praksi koje obavlja menadžment ljudskih resursa. U prošlosti je taj posao obavljala tzv. kadrovska služba. Ona se bavila pitanjima koja se tiču kadrova – zaposlenih u kompaniji, ali na početku njihov posao je bio samo da

⁵⁵ Janićijević, N. (2007.) *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu.

⁵⁶ Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.3

zaposle ili otpuste ljude, ali uvođenjem moderne tehnologije u poslovanje kadrovska služba polako prerasta u odeljenje za ljudske resurse i počinje da regrutuje, testira, selektuje, obučava i usmerava zaposlene.

U današnje vreme, sa opšte prisutnom globalizacijom i izuzetno jakom konkurencijom, kompanije shvataju da ako žele da budu konkurentne i poboljšaju performanse, kao i da ostvare svoje strateške ciljeve, nisu im bitne mašine već radnici i to visoko obučeni sa velikom posvećenošću samoj kompaniji. Upravo zbog toga danas su uspešne one kompanije koje primenjuju prakse hrm-a tj. pomažu zaposlenima da poboljšaju produktivnost npr. dodatnom obukom ili radionicama za razvoj karijere.⁵⁷

Takođe, sve veća pažnja se posvećuje međuljudskim veštinama, razvijanje tih međuljudskih veština kod menadžera pomaže poslovnoj organizaciji da privuče i zadrži kvalitetne kadrove.

Globalizacija i razvoj oblasti slobodne trgovine kao što je EU (oblasti u kojima su ugovorima smanjene ili čak ukinute carine između trgovinskih partnera što dodatno podstiče međunarodnu trgovinu) razvijaju i jačaju konkurenciju primoravajući kompanije da se stalno bore za nove klijente i čuvaju stare, da idu u korak sa inovacijama, da postižu više. Odeljenje za ljudske resurse je sektor koji prvi treba da odgovori na te izazove odabirom pravih ljudi za svako mesto u kompaniji kako bi joj osigurali konstantan rast i razvoj.

Da bi bile uspešne na globalnom tržištu, koje postaje sve veće i raznovrsnije, i nosile se sa svakodnevnim, dinamičnim promenama koje se dešavaju, kompanije moraju da pronađu ljude koji su sposobni da se prilagođavaju zahtevima različitih zemalja u kojima matična kompanija posluje.⁵⁸ U literaturi se može pronaći i, možda najslikovitiji, naziv takvih kadrova „korporativne diplomate“⁵⁹ što objašnjava kakve kvalitete treba da poseduje takav zaposleni.

Razvoj tehnologije umnogome pomaže menadžmentu ljudskih resursa jer mu omogućava da unapredi sopstveno delovanje i olakša procedure kojima se bavi.

⁵⁷ Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.331

⁵⁸ Vance, C.M., & Youngs, P. (2006.) *Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resources Management*. Armonk, NY: M.E.Sharp, Inc., str.xi

⁵⁹ Saner, R., Yiu, L., & Sondergaard, M. (2000.) *Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies*. *Academy of Management Executive*, Vol. 14(1), str.80-92

“Ta tehnologija menja i samu prirodu posla tj. u današnje vreme se sve manje od zaposlenih zahteva fizički rad a sve više intelektualni. Više pažnje mora da se posvećuje ljudima tj. ljudskom kapitalu koji predstavlja znanje, veštine i stručnost ljudi koji rade u nekoj kompaniji.”⁶⁰ Posao menadžera više ne može i ne sme da bude samo izdavanje naređenja i nadgledanje zaposlenih.

Još jedan vrlo bitan problem savremenog poslovanja je sama radna snaga. S obzirom da „baby boom“ generacija stari sa njom stari i celokupna radna snaga. Sa druge strane poslednjih decenija značajno je porastao broj žena koje čine deo radne snage. Drugo pitanje je i trend koje se sve više ispoljava a to je da novi, mladi radnici imaju drugačiji sistem vrednosti, oni su više okrenuti porodici i teže da uravnoteže svoj porodični život sa poslom. Zbog tih promena na polju radne snage, poslodavci su bili primorani da uvedu do tada netradicionalne radnike u posao. To su oni radnici koji rade sa nepunim radnim vremenom, na određeno vreme ili koji rade više poslova istovremeno. I ova promena sklopa radne snage utiče na menadžment ljudskih resursa i na uvođenje novih politika i praksi, kao što su npr. fleksibilnije radno vreme ili novi poslovi sa nepunim radnim vremenom.

Kao što smo već napomenuli, u skladu sa promenom uslova menjaju se i prioriteti i zadaci menadžmenta ljudskih resursa koji treba da se usklade sa tim promenama i da ih prilagode strateškim planovima kompanije, gde „strategija kompanije predstavlja njen plan kako da uskladi svoje interne snage i slabosti sa eksternim šansama i opasnostima da bi zadržala i održala konkurentsku prednost“.⁶¹

Zbog toga, menadžment ljudskih resursa danas je usredsređen na stvaranje radnih organizacija visokih performansi radi jačanja konkurentnosti, a da bi do toga došlo menadžeri za ljudske resurse moraju da budu uključeni direktno u pripremu strategija same kompanije (što su ranije radili samo linijski menadžeri). Dakle, neophodna je saradnja uprave neke kompanije i njenih menadžera za ljudske resurse.

Već smo rekli da je danas za ostvarivanje profita neophodna konkurentska prednost kojoj teže sve kompanije. S obzirom da je svima dostupna ista tehnologija ono što može da čini presudnu razliku su sami zaposleni i sistem menadžmenta. „Visok

⁶⁰Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.331

⁶¹ Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.8

nivo kompjuterske integracije može da obezbedi preko potrebnu prednost u kvalitetu i smanjenu troškova, operativna fleksibilnost prevashodno zavisi od ljudi koji rukuju fabričkim mašinama kao i od toga do koje mere menadžeri obučavaju te ljude. Oprema ima drugostepenu ulogu.“⁶² Rezultat rada odeljenja za ljudske resurse teba da predstavlja kompetentnost i posvećenost zaposlenih koji su kompaniji neophodni da bi ostvarila svoje strateške ciljeve.

Pošto strateški planovi treba da iskoriste šanse i snage firme a da smanje ili potpuno uklone opasnosti i slabosti sektor ljudskih resursa daje svoj doprinos stvaranju tih planova tako što nabavlja podatke o unutrašnjim snagama i slabostima kompanije kada je reč o zaposlenima. Menadžment ljudskih resursa je taj koji daje procene i savete u vezi sa zaposlenima i kako ih motivisati, kako zadržati talentovane zaposlene a pomoći otpuštenima da nađu novi posao ili omogućiti prekvalifikaciju itd.

“Kada odeljenje za ljudske resurse dobro funkcioniše dolazi do povećanja učinka zaposlenih i poboljšavanja njihovih performansi. Na taj način nastaju kompanije visokih performansi koje imaju veći broj kvalifikovanih kandidata za posao i efektivnije biraju kandidate, imaju veći broj zaposlenih na osnovu validnih testova za selekciju i pružaju bolju obuku.”⁶³

4.1. Upravljanje ljudskim resursima i tehnologija

Savremena tehnologija olakšava i osavremenjuje funkcionisanje menadžmenta ljudskim resursima. Na slici 2 možemo videti 11 tehnoloških trendova koji su promenili način poslovanja ljudskih resursa po Dessleru.⁶⁴

⁶² Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadženta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.11

⁶³ Radić Branislavljević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.331

⁶⁴ Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, str.15

Slika 2. 11 tehnoloških trendova za ljudske resurse⁶⁵

Tehnologija	Kako tehnologiju koriste ljudski resursi
Firme koje klijentima pružaju usluge kompjuterskih aplikacija (application Service Providers – ASP) i „outsourcing “ u oblasti tehnologije	ASP obezbeđuje softverske aplikacije za obradu prijava za zaposlenje, na primer. ASP pruža usluge poslodavcu preko sopstvenih, udaljenih kompjutera.
Web portali	Poslodavci koriste veb-portale da bi, na primer, omogućili zaposlenima da se prijave i upravljaju sopstvenim paketima beneficija, kao i da ažuriraju lične podatke.
Personalni računari i „high speed “ pristup	Omogućavaju zaposlenima da na lakši način iskoriste usluge za potrebe ljudskih resursa koje im njihov poslodavac pruža putem Interneta.
„Streaming desktop video “	Koristi se, na primer, da olakša učenje ili obuku na daljinu ili da brzo i jeftino pruži korporativne informacije zaposlenima.
Mobilni veb i bežični pristup Internetu	Koristi se da olakša zaposlenima da pristupe aktivnostima sektora za ljudske resurse kompanije, koje su bazirane na Internetu.
E-nabavka	Koristi se za efikasnije poručivanje radnih materijala preko Interneta.
Softverzaprćenjemrežnihaktivnosti	Pomoću njega se prati koliko zaposleni koriste Internet i e-poštu ili nadgleda njihov učinak.
„Bluetooth “	Posebna bežična tehnologija koristi se za sinhronizaciju različitih elektronskih aparata, kao što su mobilni telefoni i personalni računari, čime se zaposlenima omogućava da lakše iskoriste onlajn usluge sektora za ljudske resurse.
Elektronski potpisi	Zakonski validni e-potpisi koje poslodavac može da iskoristi da bi efikasnije došao do potpisa potrebnih za prijave i vođenje evidencije.
Podnošenjeplaćanjeelektronskihračuna	Koristi se, na primer, da bi se izbacili iz upotrebe papirni čekovi i da bi se olakšale isplate zaposlenima i dobavljačima.
Skladišta podataka i kompjuterizovani analitički programi	Pomažu menadžerima za ljudske resurse da nadgledaju svoje sisteme. Na primer, omogućavaju da se lakše pristupi podacima, kao što su trošak po zaposlenju, kao i da se uporede veštine postojećih radnika s predviđenim strateškim potrebama firme.

⁶⁵izvor: Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, str.15

4.2. Ljudski resursi i menadžment inovacijama

Moderno doba nosi sa sobom velike promene na svim poljima. Nauka napreduje, društvo se razvija, otkrića se dešavaju gotovo svakodnevno u raznim naučnim, tehnološkim, društvenim i drugim oblastima. Sve te turbulentne promene, i dobre i loše, utiču, na rad i razvoj kompanija. Od njihovog uspešnog savladavanja, i primene inovacija, zavisi opstanak, zatim razvoj, kao i uspeh svake kompanije. U ovom poglavlju ćemo se baviti inovacijama, šta one predstavljaju, kako se implementiraju u rad kompanije, kako mogu uticati na njenu konkurentnost i ostvarivanje strateških ciljeva.

4.2.1. Pojam i definicija inovacija

Reč inovacija (lat. innovatio) znači novina, novačenje, novotarenje, menjanje a inovirati (lat. innovare) uvoditi nešto novo, uvoditi novotarije.⁶⁶ Samo značenje nam govori da inovacija predstavlja nešto novo, nešto drugačije u odnosu na ono što je bilo do tada, ali istovremeno znači i promenu.

4.2.2. Upravljanje inovacijama i inovacionim procesima

Kompanije koje žele da zadrže konkurentnu prednost koju su stekle ranije ili novonastale kompanije koje se tek bore za istu, prinuđene su da u moderno doba konstantno rade na razvoju i unapređivanju svojih proizvodnih procesa i/ili osmišljavanju novih koje će ponuditi krajnjem potrošaču. To znači da kompanije moraju neprestano da uvode inovacije i pronalaze nove načine da budu konkurentne. Čuveni Piter Draker kaže da sve postojeće organizacije, ne samo kompanije, nego bilo koje organizacije, su neminovno osuđene na propast ako se ne inoviraju.⁶⁷

Inovacije same po sebi mogu biti revolucionarne ili postepene.⁶⁸ Revolucionarne inovacije podrazumevaju npr. osmišljavanje potpuno novog proizvoda koji će obezbediti izuzetnu konkurentnu prednost na tržištu dok sa druge strane postepena inovacije može podrazumevati postepeno poboljšanje procesa rada kompanije. I jedna i druga vrsta

⁶⁶ Vujaklija, M. (1980.) *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta, str.347

⁶⁷ Drucker, P. (2001), *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers, Inc., str.8

⁶⁸ Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007) *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status., str.433

inovacije mogu imati svoje prednosti i mane. Prednost radikalne inovacije je što donosi veliku prednost kompaniji ali da bi se osmislio revolucionarni proizvod potrebno je veliko novčano ulaganje kao i dug vremenski period što je mana ovog vida inovacije. Sa druge strane postepene inovacije su jeftinije i zahtevaju kraći vremenski period za implementaciju ali ne daju u startu veliku konkurentnu prednost već je kompanija prinuđena da stalno taj proces unapređuje.

Razvoj tehnologije svakako predstavlja najveći izvor inovacija danas. Nove tehnologije omogućavaju poboljšanje svih procesa rada u jednoj kompaniji, pronalasci novih materijala npr. omogućavaju poboljšanje performansi određenih proizvoda itd. Ali, proces inovacije se ne odnosi samo na tehnološka poboljšanja. Inovaciju predstavlja i dovođenje novih ljudi u kompaniju koji će svojim svežim idejama dati novu snagu za rad i razvoj kao što neminovno dovodi do ostvarivanja većeg celokupnog uspeha kompanije.

Mnoge kompanije su nakon početnih uspeha stagnirale upravo zato što nisu sprovodile proces inovacija što se u literaturi naziva "inovatorova dilema"⁶⁹ tj. kompanija se fokusira samo na svoj primarni proizvod i zadovoljna je inicijalnim uspehom a ne razmišlja o budućnosti i polako gubi trku sa vremenom i novim proizvodima koji stižu na tržište i potiskuju stare.

Iz svega što smo naveli možemo zaključiti da je upravljanje promenama od izuzetnog načaja za kompaniju u smislu ostvarivanja stratezijskih ciljeva. Svaka kompanija, pretpostavljamo, ima za generalni cilj da se konstantno razvija i napreduje. Posebno danas u doba globalizacije i praktično neograničenog, svetskog tržišta to je izuzetno izraženo. Da bi se taj cilj ostvario neophodno je da sve kompanije šire paletu proizvoda koje nude, privlače nove potrošače, smanjuju troškove proizvodnje i optimalizuju troškove a povećaju profit. Inovacije im pomažu u svim tim aspektima.

4.2.3. Upravljanje ljudskim resursima i proces inovacija

Sektor za ljudske resurse je od ključne važnosti za uspešno sprovođenje inovacionih procesa u svakoj kompaniji.

⁶⁹ Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007) *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status.,str.435

Inovacije, same po sebi, nisu uvek dobro prihvaćene. Jedan od glavnih razloga je strah od promena, zatim, ljudi teško prihvataju novine za koje ne znaju da li će biti uspešne ili ne. Potrebno je, dalje, obezbediti i finansije za uvođenje inovacija itd. U svim tim nedoumicama glavnu ulogu u njihovom prevazilaženju predstavlja sektor za ljudske resurse.

Mnoge kompanije već među svojim zaposlenima imaju potencijalne inovatore i menadžer ljudskih resursa bi trebalo da ih uspešno locira i angažuje u razradi i ostvarivanju njihovih inovacionih ideja. Pored internih izvora, treba uzeti u obzir i eksterne izvore, mnogo novih ideja dolazi sa novim ljudima i tu se uključuje sektor za ljudske resurse koji pravilnom selekcijom treba da detektuje i angažuje najbolje moguće ljude koje određeno tržište rada nudi.

Kompanije, treba i da odluče ko će upravljati inovacionim procesima i projektima, za čiji uspešan razvoj će zaposleni biti adekvatno i nagrađeni.⁷⁰ Za donošenje takve odluke od neprocenljive vrednosti je pomoć sektora za ljudske resurse jer samo kompetentni ljudski resursi mogu sprovesti uspešne inovativne projekte.⁷¹

Iz svega navedenog možemo zaključiti da su inovacije ključne prvenstveno za opstanak a zatim i za dalji uspešan razvoj svake kompanije. Proces inoviranja je složen i njegov uspeh može biti neizvestan ali uz pomoć sektora i menadžera za ljudske resurse te inovacije mogu pomoći kompaniji da stekne i održi neophodnu konkurentsku prednost regrutovanjem, selekcijom, obukom i “negovanjem” najboljih kadrova.

4.3. Marketing menadžment u funkciji upravljanja ljudskim resursima

Uz neophodne i neizostavne konstantne inovacije kako bi određena kompanija zadržala mesto na globalnom tržištu od izuzetnog značaja je i marketing. U vreme velike ekonomske krize, široke i raznovrsne ponude proizvoda i usluga a sve manje kupovne moći građana, marketing je taj koji igra ključnu ulogu u obezbeđivanju neophodne potražnje za proizvodom ili uslugom koju kompanija nudi.⁷²

⁷⁰ Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007) *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status.,str.439

⁷¹ Ibid.,str.439

⁷² Kotler, P., & Keller, K. (2012.) *Marketing Management 14E*. New Jersey: Prentice Hall.,str.3

4.3.1. Pojam i definicija marketing menadžmenta

Po Piteru Drakeru marketing se razvio iz primenjivanja koncepta menadžmenta na procese distribucije i prodaje.⁷³

Brojne su definicije marketinga u literaturi ali najjezgrovitija definicija je ona koju daju Kotler i Keller da je marketing “izlaženje u susret potrebama uz profit” dok je, po njima, marketing menadžment sposobnost pronalaženja pravog tržišta uz sticanje, zadržavanje i širenje liste klijenata kroz pružanje vrhunskog proizvoda ili usluge.⁷⁴

4.3.2. Međunarodni marketing menadžment

Neverovatan razvoj tehnologije, što je dalje dovelo do razvoja telekomunikacija i transporta, doveo je u XX a posebno XXI veku do formiranja globalnog tržišta. Ceo svet je postao jedan “globalni šoping centar”.⁷⁵ Kompanije koje su nekada morale da budu konkuretno samo unutar jedne zemlje su sada dobile priliku da se prošire i na inostrana tržišta i time uvećaju svoje prihode i nastave sa rastom i razvojem, ali to podrazumeva da sada moraju da pronađu načine da budu konkuretno na svetskom tržištu što predstavlja ozbiljan izazov. Stvaranje globalnog tržišta nametnulo je potrebu da se kreira međunarodni marketing menadžment.

Menadžeri marketinga koji su do tada pravili marketing planove samo za određenu zemlju sada moraju da razmišljaju globalno, da budu spremni da se prilagođavaju brzim promenama ali i da poznaju potrebe i kretanja svakog pojedinačnog dela tog globalnog tržišta na kom žele da plasiraju svoje proizvode ili usluge.

Do '70-tih godina prošlog veka nacionalne razlike u željama i potrebama su bile uočljive ali razvoj tehnologije i telekomunikacije doveo je do toga da se često jedan proizvod koji je bio popularan samo u jednoj zemlji sada traži širom sveta. Da bi se obezbedio jednak kvalitet proizvoda i usluga od '80-tih godina prošlog veka počelo se sa standardizacijom proizvoda gde god je to bilo moguće. U ovom trenutku ISO sertifikati i TQM (Total Quality Management) su vrednosti kojima se strema da bi sve

⁷³ Drucker, P. (2001), *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers, Inc., str.7

⁷⁴ Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management 14E*. New Jersey: Prentice Hall., str.5

⁷⁵ Drucker, P. (1986). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books/E.P.Dutton., str.29

izbirljiviji kupci bili zadovoljni širom planete, i istovremeno, da bi kompanije bile uspešne i ostvarivale svoje ciljeve.⁷⁶

4.3.3. Povezanost marketing menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa

Marketing menadžment i menadžment ljudskih resursa su povezani i više nego što ljudi obično misle na prvi pogled. Već je ranije u radu bilo reči o tome da su ljudi najvažniji resurs svake kompanije i da od njih direktno zavisi njen uspeh. Takođe govorili smo i o tome da su inovacije ono što razdvaja firme koje se razvijaju i opstaju na tržištu od onih koje nestaju. Kada povežemo te oblasti shvatamo da su ljudi ti koji te inovacije i donose i predstavljaju ključnu konkurentnu prednost.

Pitanje koje se provlači kroz čitav rad je kako privući i zadržati prave ljude? Odgovor je uz pomoć marketinga. Menadžeri ljudskih resursa sve više uviđaju da im primena marketing menadžment sistema olakšava i unapređuje rad. Prema zaposlenima, već postojećim, i onim novim, koje žele da privuku, kompanije treba da se ponašaju kao prema klijentima, što oni, sa jedne tačke gledišta i jesu.⁷⁷ Ako žele da ubede ljude da rade za njih, da je određena kompanija pravo mesto za njih moraju da učine sve da njihova ponuda deluje "primamljivo", jer kao što proizvodi i usluge zahtevaju promociju i sama kompanija treba da se promoviše da bi privlačila najbolje kandidate za posao.⁷⁸ Možemo razumeti koliko je bitan dobar marketing same kompanije posebno u današnje vreme, kada vlada jaka ekonomska kriza, i kada se sve kompanije trude da smanje svoje troškove i da zaposle prave ljude uz što manje uloženog novca u procese koje podrazumeva potraga za kadrovima. Ideja je da će kompanija koja je na dobrom glasu, koja ima jasnu misiju i viziju i odnosi se korektno prema svojim zaposlenima koji su zadovoljni uslovima rada privući, u stratu, kvalitetnije kandidate. Tajna privlačenja ljudi koji su potrebni i koje kompanija želi da angažuje,

⁷⁶ Sherlekar, S., & Sherlekar, V. (2010.) *Global Marketing Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House, str.487

⁷⁷ <http://www.aon.com/>: http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/communication/article_employees_consumers.jsp od subote 10.01.2015.

⁷⁸ <http://smallbusiness.chron.com/>: <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html> od četvrtka 15.01.2015.

kako kažu marketing stručnjaci, je da se usaglasi strategija upravljanja ljudskim resursima same kompanije sa biznis planom.⁷⁹

Kao i u marketingu potrebno je napraviti ponudu koja je najinteresantnija klijentu tj. budućem ili starom zaposlenom, koja zadovoljava njihove potrebe ali je istovremeno u saglasnosti sa startegijskim ciljevima kompanije.⁸⁰ Još jedna ključna stvar je da poslodavac ne obećava ono što ne može da ispuni jer će zaposleni koji su došli u kompaniju puni očekivanja ostati razočarani i osetiti se izneverenima što može biti kontraproduktivno.⁸¹ To je najlakše ostvariti uz pomoć ispitivanja "tržišta" tj. stalnim monitoringom potreba i želja zaposlenih. Uz pomoć moderne tehnologije i kreiranja kratkih upitnika online, veoma je jednostavno konstantno biti u toku sa nivoom zadovoljstva kod zaposlenih, jer poznato je da je radnik koji je zadovoljan na svom radnom mestu daleko produktivniji i lojalniji kompaniji što znači da je neće napustiti čime bi samo dodatno napravio troškove, jer bi kompanija bila prinuđena da ponovo regrutuje, selektuje, obučava novog zaposlenog. Dakle od ključnog značaja je da poslodavac osluškuje svoje zaposlene.⁸²

Istraživanja sprovedena u Americi pokazala su da je samo polovina radne snage aktivno angažovana na poslovima koje obavlja, a da je nezadovoljstvo zaposlenih u porastu posebno u prvoj godini rada na novom mestu.⁸³ Podaci dobijeni anketiranjem zaposlenih mogli bi da pomognu menadžerima da imaju uvid u želje i potrebe svojih radnika i da donesu odluke u procesu upravljanja ljudskim resursima koje bi usmeravale radnu snagu u smeru ostvarivanja strategijskih ciljeva ali u radnoj atmosferi koja bi bila zadovoljavajuća i za poslodavca i za zaposlene.

⁷⁹ <http://smallbusiness.chron.com/>: <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html> od četvrtka 15.01.2015.

⁸⁰ <http://www.aon.com/>: http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/communication/article_employees_consumers.jsp od subote 10.01.2015.

⁸¹ <http://smallbusiness.chron.com/>: <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html> od četvrtka 15.01.2015.

⁸² <http://www.aon.com/>: http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/communication/article_employees_consumers.jsp od subote 10.01.2015.

⁸³ <http://www.aon.com/>: http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/communication/article_employees_consumers.jsp od subote 10.01.2015.

5. STRATEGIJSKI ASPEKTI LJUDSKIH RESURSA

Pre nego što odgovorimo na pitanje koji su to strateški aspekti ljudskih resursa moramo prvo razjasniti pitanje šta je zapravo strategija?

Strategija, kao pojam, dolazi iz starogrčkog jezika gde je reč *strategos* označavala vođenje vojske. Vremenom se ta veza sa vojskom izgubila i strategija je dobila značenje sprovođenja planirane akcije u smeru ostvarivanja određenog cilja. I možemo reći da je strategija određene organizacije upravo to, vođenje kompanije ka ostvarivanju zacrtanog cilja i postizanje uspeha.

Današnja situacija na globalnom tržištu mogla bi se posmatrati kao ratovanje, veliki je broj kompanija koje nude iste ili slične proizvode i sve one se trude da ostvare uspeh, pobede konkurenciju, pridobiju klijente, steknu konkurentnu prednost, unaprede svoje poslovanje i opstanu. Ta bitka je teška i svakodnevna a strateško planiranje mora odgovoriti na konstantne promene koje se u društvu dešavaju na dnevnom nivou.

Strateški menadžment je koncept koji je relativno nov a nastao je 70-tih godina prošlog veka i od njegovog nastanka pa do danas brojne su definicije koje pokušavaju da ga objasne. One su međusobno različite ali ipak im se može naći zajednička crta a to je da je strateški menadžment zapravo način razmišljanja i delovanja da se mogućnosti kompanije usmere ka onim oblastima poslovanja u kojima ta kompanija može da ostvari konkurentnu prednost.⁸⁴

Da bi akcije strateškog menadžmenta bile uspešne neophodno je da se preduzimaju brojne aktivnosti, gotovo svakodnevno, tako da je zapravo u pitanju kontinuirani proces koji mora da bude adaptibilan da odgovori na konstantne promene u eksternom i internom okruženju. Zato su tri ključna procesa samog strateškog menadžmenta: analiziranje, donošenje odluka i akcija.⁸⁵

Ipak, moramo naglasiti da čak i vrhunska strategija nije dovoljna da bi krajnji cilj, uspeh kompanije, bio ostvaren. Ono što čini najbitniji segment su upravo ljudski resursi jer od njih zavisi uspešna implementacija strateških odluka. Menadžeri velikih

⁸⁴Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum str.24

⁸⁵Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007.). *Strateški menadžment*. Beograd: Data Status str.12

kompanija su shvatili da je njihov najvažniji resurs čovek i sve češće se u stručnoj literaturi priča o ljudskom kapitalu kao najvećoj vrednosti koju organizacije poseduju.

Moderna organizacija sa menadžerima ljudskih resursa teži da privuče talentovane pojedince a zatim i da ih zadrži na radnom mestu jer samo na taj način kompanije mogu ići u smeru konstantnog razvoja i ostvarivanja ciljeva, jer jedina stvar koja se ne može kupiti je upravo kadar posvećenih i sposobnih lidera koji će se držati vrednosti koje kompanija neguje, takav kadar se stvara i ono što odvaja vodeće kompanije je upravo tim lidera koji su sposobni da privuku, razviju i zadrže talentovane ljude.⁸⁶

Dakle, da bi kompanija bila uspešna ona mora da ima sposoban menadžment ljudskih resursa koji će strateški pristupiti procedurama koje vrši kako bi kompaniji obezbedila talentovane zaposlene koji će moći da uspešno implementiraju i slede strategijske ciljeve kompanije i viziju koju lider donosi.

Na menadžmentu ljudskih resursa je da prvo uradi analizu posla i napravi plan ljudskih resursa, odredi koji profil ljudi i koliko njih je neophodno radi ispunjavanja zacrtanog cilja, nakon toga sledi regrutovanje tokom kojeg je potrebno privući najtalentovanije kandidate jer kao što kažu Robbins i Judge sjajnih kandidata nikad nije dovoljno.⁸⁷

Nakon regrutovanja, iz eksternih ili internih izvora, sledi selekcija, i to je ključni korak koji obavlja menadžment ljudskih resursa jer je prava osoba na pravom mestu temelj na kom se gradi uspešna kompanija. Kako to slikovito objašnjavaju u kompaniji The Container Store „1 prosečna osoba vredi kao 3 loše, 1 dobra osoba kao 3 prosečne a 1 izuzetna vredi kao 3 dobre osobe“.⁸⁸ Dakle, treba težiti samo izuzetnom.

Ali selektovati izuzetnog kandidata nije dovoljno, potrebno ga je i usmeriti, upoznati ga sa vrednostima koje kompanija neguje a zatim i sa strategijskim ciljevima koje je potrebno da dele svi zaposleni da bi kompanija ostvarila željeni uspeh. Nekada je pored upoznavanja sa principima rada potrebna i dodatna obuka da bi zaposleni mogao uspešno obavljati svoje zadatke. Rad na razvoju ličnih veština svakog zaposlenog

⁸⁶ Noel, J. L., & Dotlich, D. (2008). *The 2008 Pfeiffer Annual Leadership Development*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons str.13

⁸⁷ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.). *Essentials of organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited str.28

⁸⁸ Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007.). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status str.401

povećava njegovo zadovoljstvo uslovima rada pa samim tim i njegova lojalnost kompaniji postaje jača što se odražava na manji odliv kvalitetnih kadrova i veću posvećenost poslu kao i lično dodatno zalaganje na ostvarivanjima ciljeva.

Na kraju ne treba zanemarivati ni obavezu menadžmenta ljudskih resursa da konstantno sprovodi evaluaciju učinka zaposlenih i ostvarenih ciljeva u redovnim vremenskim intervalima i da na osnovu dobijenih rezultata reaguje blagovremeno rešavajući eventualne probleme i nagrađujući adekvatno trud i zalaganje koje zaposleni pokazuju.

Ako menadžment ljudskih resursa dobro obavlja svoj posao radnici će dati svoj maksimum da bi zajedničkim snagama ispunili strategijske ciljeve preduzeća.⁸⁹

Iz svega iznetog jasno je koliko su prakse i procedure koje obavlja HR sektor značajne za dobro funkcionisanje kompanije pa ćemo se u narednim poglavljima detaljnije pozabaviti tim praksama.

5.1. Analiza posla i planiranje ljudskih resursa

Analiza posla i analiza jedne od glavnih uloga menadžmenta ljudskih resursa. Sprovodi se da bi se utvrdilo koje su dužnosti koje se obavljaju na nekom radnom mestu i koje osobe trebaju posedovati obaveštaj posla i uspešno obavljati. Na osnovu te analize prave se opis radnog mesta i specifikacija posla.⁹⁰ Najpouzdaniji podaci su oni koje sakupе stručnjaci dok su najmanje pouzdani oni koje su dali upravo oni ljudi koji te poslove i obavljaju. Ti podaci mogu još i da služe za izradu programa obuke. Tehnike koje se najčešće koriste su: razgovori, upitnici, posmatranje i vođenje dnevnika mada ima i drugih.

U razgovorima, koji su jedan od najzastupljenijih tehnika za utvrđivanje dužnosti i odgovornosti na određenom radnom mestu, stručnjaci za analizu radnog mesta razgovaraju ili direktno sa osobama koje rade na tom radnom mestu ili sa supervizorom koji poznaje to radno mesto. Prednost razgovora je što može da otkrije važne poslovne dužnosti koje se povremeno javljaju pa nisu lako uočljive dok je glavni problem razgovora mogućnost izvrtanja podataka bilo namerna bilo slučajna.

⁸⁹Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007.). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status, str.128

⁹⁰Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.332

Druga tehnika je korišćenje upitnika koje popunjavaju zaposleni u opisivanju svojih dužnosti i obaveza. Upitnici mogu biti vrlo strukturirani sa već određenim pitanjima dok je druga krajnost potpuno otvoreni upitnik u kom radnik sam slobodno opisuje svoje dužnosti koje obavlja. Svakako najbolja i najpreporučljivija varijanta je kombinacija ove dve vrste upitnika.

Posmatranje kao tehnika je korisno ako se posao sastoji najvećim delom od fizičke aktivnosti, ali ako se posao sastoji od umne aktivnosti onda je posmatranje neprimenljivo kao tehnika za sakupljanje podataka.

Vođenje dnevnika može da pruži odličnu sliku o radnom mestu jer se od zaposlenih traži da bukvalno vode dnevnik o svemu onome što rade u toku dana.

Nakon sakupljanja podataka sledi sastavljanje opisa posla koji određuje šta se radi na određenom radnom mestu, kako i u kojim radnim uslovima. Na osnovu toga dalje, precizira se koja znanja, veštine, sposobnosti, odlike mora da ima kandidat koji aplicira za to radno mesto.

Poslodavci obično sami sastavljaju te opise radnih mesta, međutim tehnologija je i na tom polju unela olakšice jer je na Internetu moguće naći stranice kao što je npr. www.jobdescription.com gde su mnogi poslovi sortirani po nazivu a za svaki je dat detaljan opis radnog mesta pa poslodavac može po potrebi i da ga prilagodi svojoj kompaniji.

Specifikacija posla počinje opisom posla ali sadrži i osobine i iskustvo koji su potrebni za vršenje tog posla, opisuje koje radne sposobnosti mora imati kandidat koji se javlja kao i koje veštine i znanja treba testirati.

U novije vreme javlja se analiza posla zasnovana na kompetencijama. Kompetencije su lične karakteristike zaposlenog koje se mogu proveriti a uz pomoć kojih on postiže radne rezultate. Takva analiza posla opisuje radno mesto u pogledu, upravo, kompetencija tj. znanja i veština koje zaposleni mora da poseduje da bi uspešno obavljao svoj posao. Tradicionalna analiza je u suprotnosti sa ovom vrstom analize jer je usredsređena samo na poslovne dužnosti i odgovornosti, dok je analiza posla zasnovana na kompetencijama usredsređena na to kako radnik obavlja svoje radne zadatke tj. usredsređena je na samog zaposlenog, na to šta on mora biti u stanju da uradi.

Savremeni menadžment ljudskih resursa se trudi da naglasak pomeri sa dužnosti koje su specifične za određeno radno mesto na razvoj novih veština koje su zaposlenima potrebne da bi bolje izvršavali svoju dužnost. Neke kompanije su čak uvele praksu da zaposlenima daju povišice ukoliko su unapredili svoje veštine.

Analiza i opis radnog mesta imaju široku primenu npr. kao osnov za osmišljavanje programa obuke ili za utvrđivanje plata zaposlenima itd. ali jedna od najbitnijih primena je u odlučivanju o tome kakve osobe treba regrutovati i odabrati za određene poslove unutar kompanije. Ipak, pre samog procesa regrutovanja i selekcije kandidata treba obaviti planiranje i predviđanje radne snage.

5.1.1. Planiranje i predviđanje radne snage

“Na osnovu predviđanja slobodnih radnih mesta pravi se plan radne snage koja će popuniti ta radna mesta i donosi se odluka da li će se ta radna mesta popunjavati kandidatima koji već rade u firmi (interni izvor) ili onima izvan firme (eksterni izvor kandidata). Planiranje radne snage bi trebalo da predstavlja deo strateškog planiranja svake kompanije.”⁹¹

Da bi samo planiranje bilo uspešno menadžer za ljudske resurse treba da predvidi potrebe za novom radnom snagom kao i ponude kandidata, kako internih tako i eksternih.

Pitanje koje se nameće je kako predvideti potrebe za radnom snagom. Jedno od sredstava je uz pomoć analize trenda tj. potrebe za ljudskim resursima se predviđaju na osnovu ranijeg odnosa između obima posla i broja zaposlenih. Obično se prethodno predvide prihodi a zatim proceni koji će broj zaposlenih biti potreban da bi se ti prihodi i ostvarili. Pored analize trenda postoje i drugi metodi kao što je analiza razmere (broj zaposlenih se predviđa na osnovu odnosa između nekog uzročnog faktora i potrebnog broja zaposlenih) ili šema povezanosti (grafički prikazuje na koji način su povezane dve varijable npr. poslovna aktivnost i broj zaposlenih). Ipak procena samog menadžera je od velike važnosti u planiranju radne snage jer razmere, trendovi i odnosi mogu da

⁹¹Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.332

variraju. Zatim postoje faktori koji utiču na predviđanje kao npr. odluka da se uđe na novo tržište ili tehnološka promena koja povećava produktivnost itd.

Ipak, ovo predviđanje samo govori koliko će zaposlenih biti potrebno u budućnosti. Menadžer ljudskih resursa zatim treba da predvidi i kolika će biti ponuda internih i eksternih kandidata.

Savremena tehnologija je omogućila da kompanije podatke o svojim zaposlenima drže u specijalnim kompjuterskim programima koji sadrže sve relevantne podatke poput stepena obrazovanja, kvalifikacija, mogućnosti usavršavanja i sl. Takvi sistemi omogućavaju menadžeru ljudskih resursa da, kada ima slobodno radno mesto, samo unese potrebne parametre i dobije spisak potencijalnih kandidata iz baze podataka, pod uslovom da takav kandidat postoji unutar same kompanije. Ako, međutim, nema internih kandidata, menadžer mora da napravi plan regrutovanja odgovarajućih kandidata iz eksternih izvora. Na ovo predviđanje mogu da utiču opšti ekonomski uslovi, kao i stanje na tržištu rada, ako je stopa nezaposlenosti niža slabija je i ponuda kvalitetnih kandidata i obrnuto. Bitni su i uslovi na lokalnom tržištu rada, npr. u jednom gradu dostupnost kandidata u određenom zanimanju može biti manja nego u nekom drugom gradu.

Dakle reč je o planu koji predviđa potrebu za većim brojem ljudi. Međutim analiza može pokazati i potrebu za smanjenjem broja zaposlenih, a može se i utvrditi da će u nekom narednom periodu kompaniji biti dovoljan isti broj zaposlenih ali sa drugačijim kvalifikacijama.

Bitno je napomenuti da se u praksi zapravo nikada ne pravi samo jedan, već naprotiv, više planova ljudskih resursa koji nisu konačni nego se konstantno ažuriraju i usklađuju sa realnim stanjem i potrebama same kompanije.⁹²

5.2. Regrutovanje

„Kompanije treba da regrutuju i primaju one ljude koji pokazuju visoku volju i sposobnost daljeg učenja jer je to neophodna pretpostavka organizacionog učenja“^{93a}

⁹² Lončarević, R., Mašić B., Đorđević-Boljanović, J. (2007.) *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 246

⁹³ Janićijević, N. (2007.) *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu.

organizacija koja uči ima veće šanse da opstane i napreduje na sve surovijem tržištu. S obzirom da „baby boom“ generacija stari i odlazi u penziju regrutovanje kandidata će sa godinama postajati sve veći izazov za kompaniju jer „bez obzira na uslove koji vladaju na tržištu rada, izvrsni kandidati su uvek u nedostatku“⁹⁴

Regrutovanje unutar same kompanije je često najbolji način pronalaženja kadrova, ali ako oni iz nekog razloga ne mogu da zadovolje potrebe za radnom snagom potrebno je okrenuti se eksternim izvorima.

5.2.1. Eksterni izvori i metode regrutovanja

“Prvi korak u regrutovanju je oglašavanje radnog mesta.

Da bi regrutovanje bio uspešno veoma je bitan izbor medija koji zavisi od samog radnog mesta za koje se kandidat i traži. Mogućnosti su brojne od lokalnih novina, dnevnih novina za teritoriju cele države, preko Interneta do specijalizovanih domaćih i internacionalnih časopisa.”⁹⁵

Pored oglašavanja radnog mesta poslodavci se sve više okreću agencijama za zapošljavanje kao izvorima kandidata. U Srbiji, pored nacionalne službe zapošljavanja, se konstantno otvara sve veći broj privatnih agencija koje nude brojne usluge u procesu zapošljavanja. Takve agencije će najčešće angažovati firme koje nemaju odeljenje koje se bavi ljudskim resursima ili one koje moraju brzo popuniti radno mesto.

Današnji savremeni trendovi podrazumevaju i zapošljavanje radnika s nepunim radnim vremenom. Težnja ka većoj produktivnosti doprinosi popularnosti privremenog zapošljavanja. „Produktivnost se meri na osnovu učinka po satu koji poslodavac plaća ako se zaposleni plaćaju samo kada rade, kao što se plaćaju privremeno zaposleni radnici, opšta produktivnost se povećava.“⁹⁶ Tim radnicima se često ne uplaćuju beneficije što je još jedna ušteda za poslodavca, a zahvaljujući upravo takvim radnicima poslodavci su u mogućnosti da brzo odgovore na promene u tražnji povećavanjem ili smanjivanjem radnika. U tu kategoriju radnika više ne spadaju samo fizički radnici, kao što je ranije bio slučaj, već i radnici iz oblasti nauke, menadžmenta, inženjeringa i mnogi

⁹⁴ Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2014.) *Essentials of organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited., str.28

⁹⁵ Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.333

⁹⁶ Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.80

drugi. Ovi privremeno zaposleni radnici predstavljaju alternativni metod obezbeđivanja ljudskih resursa tj. netradicionalni izvor regrutovanja.

Novi izvor regrutovanja kod nas predstavljaju tzv. poslovni skauti ili izvršni konsultanti za regrutovanje koji su u stvari specijalizovane agencije za zapošljavanje a koje poslodavci angažuju za pronalaženje vrhunskih kandidata za radna mesta u top menadžmentu.

Još jedan izvor za regrutovanje kandidata mogu biti univerziteti, međutim ovaj vid regrutovanja može biti prilično skup a doneti malo uspeha. Stažiranje, kao pristup regrutovanju se dosta razvio poslednjih nekoliko godina. Studenti putem stažiranja mogu unaprediti svoje veštine, naučiti nešto više i upoznati svoje potencijalne poslodavce, a i poslodavci od toga imaju koristi jer imaju mogućnost procenjivanja tih studenata kao mogućih stalno zaposlenih.

Pri nekim univerzitetima, kod nas to je slučaj upravo sa univerzitetom „Singidunum“, postoje centri za razvoj karijere čija pomoć može biti veoma korisna, npr. oni poslodavcima obezbeđuju brz i lak pristup dobrom izvoru kandidata i daju potrebne informacije o delotvornosti oglasa za regrutovanje kandidata itd.

Preporuke zaposlenih su još jedna od mogućnosti za regrutovanje. Od zaposlenih se traži da preporuče kandidate za određeno radno mesto. Neke firme daju čak i novčane nagrade za preporuke koje su dovele do zapošljavanja. U ovom načinu regrutovanja polazi se od pretpostavke da zaposleni koji daju preporuku ulažu svoju reputaciju pa će samim tim preporuka biti realnija a i smatra se da će zaposleni preporučiti sposobne ljude jer im je stalo da kompanija dobro posluje.

Sajmovi zapošljavanja predstavljaju još jedan način pronalaženja odgovarajućih kandidata. Na tim sajmovima kompanije postavljaju svoje štandove na kojima primaju radne biografije zainteresovanih koje kasnije odeljenje ljudskih resursa pregleda i kontaktira odgovarajuće kandidate.

Internet je takođe odličan izvor regrutovanja kandidata jer daje velike mogućnosti a ima brojnih prednosti. Mnoge kompanije, danas, imaju svoje lične web sajtove na kojima, potpuno besplatno, mogu objavljivati oglase za zapošljavanje što predstavlja značajnu novčanu uštedu i obezbeđuje veliki broj kandidata, ali to nas dovodi i do mane ove vrste regrutovanja jer se na taj način može prijaviti preterano velik broj kandidata pa

čak i onih neodgovarajućih za određeno radno mesto. Taj problem je ipak moguće relativno lako prevazići opet upotrebom tehnologije koja omogućava instalaciju softvera za automatsku obradu biografija koja sama odvaja one kandidate koji, barem po biografiji, odgovaraju traženom profilu od onih koji ne ispunjavaju osnovne uslove.

Pored objavljivanja oglasa moguće je na sajtovima kompanija pronaći i linkove za pohranjivanje radnih biografija u bazu same kompanije, na taj način organizacije koje možda trenutno nemaju otvorena radna mesta grade svoju bazu iz koje će moći lako da regrutuju naknadno kandidate koji su popunili online formulare i time postali potencijalni kandidati za rad u kompaniji koja ih zanima.

Brojni su i Internet sajтови koji se bave profesionalno regrutovanjem kandidata za kompanije, tačnije obavljaju taj posao umesto njih. Posao tih sajtova je samo da raspišu konkurs, objave oglas za posao, i da sakupe online aplikacije. Danas, brojni takvi sajтови su podigli svoju ponudu na viši nivo i nude čak i opcije obrade biografija i testiranja kandidata.

Vrlo popularne društvene zajednice na Internetu, na prvom mestu Facebook, su takođe velika baza potencijalnih kandidata za regrutovanje. Pošto takve zajednice nisu stvorene radi poslovnog umrežavanja, zbog velikog broja reklama i raznih pratećih sadržaja nalaženje kandidata može biti otežano ali zato postoje poslovne društvene mreže kao što je LinkedIn.com koji se može koristiti upravo u svrhe traženja i regrutovanja kvalitetnih kandidata. "Ovaj sajt ima za cilj da poveže stručnjake iz raznih oblasti. On služi kao online mesto za okupljanje stručnjaka različitih profila. Sajтови poput ovog olakšavaju regrutovanje ali i mogu biti od pomoći u ličnom profesionalnom razvoju i unapređivanju znanja jer brojni stručnjaci dele svoja iskustva sa drugima koji se nalaze u sličnim situacijama i kojima tuđe iskustvo može biti dragoceno."⁹⁷

Savremeni trend koji je u stvari neophodnost je i regrutovanje raznovrsnije radne snage. Izvor kandidata danas predstavljaju stariji radnici, žene, manjine, osobe sa invaliditetom itd. Da bi kompanije regrutovale ovakve radnike prvo treba da se prilagode mogućnostima radnika, da im prilagode radna mesta ili ponude npr. fleksibilnije radno vreme. Zapošljavanje ovakvih kandidata isplativo je za poslodavce jer ih država

⁹⁷ Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.333.

stimuliše na razne načine, npr. oslobađa ih obaveze plaćanja doprinosa za te zaposlene ili im umanjuje poreze itd. Druga prednost zapošljavanja npr. starijih radnika koji su već otišli u penziju ali žele da se vrate na tržište rada, ili zadržavanje postojećih koji žele da se penzionišu, je činjenica da su oni neizmerne riznice znanja i iskustva što može biti od velike pomoći kompaniji a predstavlja i vid uštede jer im nije potrebna dodatna obuka za određena radna mesta kao novozaposlenima. Istraživanja pokazuju da ako kompanija želi da zadrži ili privuče ovakve radnike mora da ima odeljenje za ljudske resurse koje im je posvećeno i trudi se da „skroji“ radno mesto po njihovoj meri sa primerenijim radnim vremenom ili primamljivim zdravstvenim osiguranjem.⁹⁸Istog su mišljenja i Perera, Sardeshmukh i Kurik⁹⁹ čija istraživanja u vezi sa zadržavanjem i privlačenjem talentovanih starijih radnika ukazuju da je neophodna fleksibilnost, prekrajanje radnih mesta i podrška koju sektor za ljudske resurse treba da prepozna i pruži.

Na žalost još uvek relativno mali broj poslodavaca u Srbiji uviđa da ova vrsta zaposlenih predstavlja odličan a neiskorišćen izvor osposobljene i efikasne radne snage.

5.3. Selekcija

„Proces selekcije (i regrutacije) zaposlenih ima za cilj da obezbedi potrebne ljudske potencijale za razvoj ključne kompetentnosti kompanije.“¹⁰⁰Iz ovoga možemo zaključiti da je selekcija jedan od bitnijih koraka u procesu zapošljavanja. Od izbora prave osobe za pravo mesto zavisi uspeh određenog sektora a samim tim i kompanije. Dobro izvršena selekcija znači da će odabrani kandidat „najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu.“¹⁰¹

Brojni su načini vršenja selekcije a oni koji se najčešće koriste su: formulari, testovi, intervjui, preporuke, razni medicinski pregledi za posebna radna mesta, provera radne biografije itd.

⁹⁸Armstrong-Strassen, M. (2008.) *Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers*. *Human Resource Management Journal*, Vol.18 Issue 1, str.36-53

⁹⁹Perera, S., Sardeshmukh, S.R., & Kulik, C.T. (2015) *In or out: job exits of older workers*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 53, Issue 1, str.4-21

¹⁰⁰Janićijević, N. (2007.) *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu.

¹⁰¹Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.) *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str.254

5.3.1. Formulari za prijavu

Nakon regrutovanja kandidata za određeno radno mesto izbor pravog može da počne. Osnovni korak u tome predstavlja popunjavanje formulara za prijavu. Na taj način se sakupljaju poverljivi i, pretpostavlja se, prilično tačni podaci o kandidatu. Ti podaci su najčešće lični podaci, podaci o obrazovanju, radnom iskustvu, veštinama i sl.

5.3.2. Testiranje i selekcija zaposlenih

Nakon dobijanja prijave za posao poslodavac treba da suzi broj kandidata i to čini sredstvima za izbor u koje spadaju testovi, provere biografskih podataka, intervjui i preporuke. Pažljiva selekcija je veoma važna zato što prava osoba zaposlena na određenom radnom mestu daje veći doprinos kompaniji, a i smanjuje troškove kompanije jer je sam proces regrutovanja i zapošljavanja veoma skup. Donošenje prave odluke prilikom izbora je nesumnjivo veoma važno a veoma zavisi od validnosti i pouzdanosti samog testiranja.

Validnost testa podrazumeva da rezultati dobijeni određenim testom predstavljaju „validan pokazatelj kasnijih rezultata na radnom mestu“.¹⁰² Druga važna karakteristika testa je njegova pouzdanost tj. rezultati iste osobe treba da budu postojani ako se ponovo testira identičnim testom ili njegovim ekvivalentnim oblikom.

Postoji više vrsta testova:

- test saznavnih sposobnosti – služi za procenu mentalne sposobnosti kandidata, takvi su testovi inteligencije
- test motornih i fizičkih sposobnosti – meri npr. snagu, fizičku spretnost ili vreme reakcije
- test ličnosti – određuje osnovne aspekte ličnosti kandidata, introvertnost, stabilnost i motivaciju (oni su najteži za procenu i upotrebu)
- test dostignuća – predstavlja ono što je osoba naučila

Testovi se danas sve ređe rade na papiru a sve češće na kompjuteru što svakako olakšava i ubrzava sam proces. Na ovaj način je moguće obraditi i pregledati veliki broj testova u kratkom vremenskom roku pa je proces selekcije efikasniji. U

¹⁰²Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.114

određenim slučajevima kada su kandidati fizički udaljeni od poslodavca testiranje može da se radi i online ali tu već može doći do raznih malverzacija pa se ovaj vid testiranja ne preporučuje osim ako je moguće obezbediti adekvatno nadgledanje što je zaista teško uraditi.

Najvažnije je imati na umu da testovi, ma koliko dobri, ne treba da budu jedina tehnika selekcije već dopuna drugim tehnikama.

5.3.3. Intervju

Intervjuom se prikupljaju podaci o potencijalnom kandidatu na osnovu njegovih usmenih odgovora koje daje na usmena pitanja.

U današnje vreme postoji više tipova i podela intervjuja. Intervju može biti strukturirani ili nestrukturirani. U nestrukturiranom intervjuu ispitivač slobodno, po sopstvenoj volji, postavlja pitanja dok u strukturiranom postoje već unapred pripremljena pitanja po određenom redosledu. U takvom intervjuu ponekad mogu biti ponuđeni i mogući odgovori.

Druga podela intervjuja se može odnositi na tip pitanja koji se u njima postavljaju. U tom slučaju govorimo o situacionom intervjuu. Njime se procenjuje kako bi kandidat reagovao u određenoj situaciji, dok npr. bihejvioralni intervju ispituje kako se kandidat već ponašao ranije u određenim situacijama.

Još jedna od podela intervjuja tiče se načina na koji se on sprovodi. Jedan – na – jedan je intervju gde ispitivač i kandidat razgovaraju nasamo licem u lice. Naizmenični intervju podrazumeva da više ispitivača jedan za drugim ispituju kandidata dok u panel – intervjuu takođe postoji više ispitivača ali se oni ne smenjuju po određenom redosledu.

Nekada se intervju sa kandidatom obavlja i telefonskim putem, mada to nije česta praksa. Prednost tog tipa intervjuja može biti činjenica da je kandidat opušteniji jer ne mora da brine o svom izgledu, rukovanju itd. a i ispitivač i kandidat mogu da se usredsrede na suštinski bitna pitanja i odgovore.

Po nekim istraživanjima najkorisniji intervju je strukturirani situacioni intervju koji se vodi jedan – na – jedan.

Naravno, ni intervju sam po sebi, nije dovoljan da bi se donela prava odluka pri izboru najboljeg kandidata i zato ga treba kombinovati sa drugim tehnikama selekcije. Iako je direktan kontakt i razgovor sa samim kandidatom veoma bitan i prilikom intervjuisanja može doći do pogreške od strane ispitivača. Neke od uobičajenih grešaka su npr:

- uticaj neverbalnog ponašanja – izgled i ponašanje mogu uticati na ispitivača a ne sam razgovor sa kandidatom
- pritisak da se zaposle radnici – ispitivač može biti pod pritiskom da mora da zaposli određeni broj kandidata
- sud donet na brzinu – tj. sudovi doneti npr. čak i pre intervjua na osnovu podataka iz biografije ili rezultata testa, ako je rađen, ili sudovi doneti tokom prvih minuta intervjua; i druge.

Da bi se greške ovog tipa svele na minimum neophodna je dobra priprema samog ispitivača. On mora da isplanira ceo intervju i da ima jasnu sliku kakvog kandidata tj. sa kakvim osobinama i veštinama traži.

Idealno bi bilo i da intervju bude strukturiran radi veće doslednosti. Na kraju, podjednako je važno i da se ceo intervju analizira odmah nakon izlaska kandidata dok su utisci još sveži, na taj način može se izbeći modifikovanje mišljenja u odnosu na npr. lošije ili bolje kandidate koji slede.

5.3.4. Provera biografskih podataka i preporuka

Pored testiranja i intervjua još jedna bitna tehnika selekcije kandidata je provera biografskih podataka i preporuka koja može biti manje ili više detaljna u zavisnosti od posla za koji se kandidat javlja. Ta provera se najčešće obavlja telefonskim putem kontaktiranjem ili prethodnog poslodavca ili određenih nadležnih službi. Proveru je bitno sprovesti da bi se potvrdili podaci navedeni u biografiji ali i da bi se otkrili mogući negativni detalji koje kandidat nije naveo u prijavi.

5.3.5. Medicinski pregled

Savremeni trendovi nalažu, pored obaveznog medicinskog pregleda koji potvrđuje da je kandidat sposoban, fizički, da obavlja određeni posao i analizu kojom se

utvrđuje korišćenje opojnih droga. Ova praksa se primenjuje u inostranstvu dok kod nas još nije u potpunosti zaživela, ali s obzirom na trend, i veliki problem narkomanije i možda još veći problem alkoholizma koji postoji na našoj teritoriji prilično je razumno pretpostaviti da će u skorijoj budućnosti i kod nas poslodavci početi sa testiranjima ovog tipa, što kandidata pre nego što stupe na posao što povremenim testiranjem zaposlenih.

5.4. Usmeravanje

Nakon što se obave sve provere, testovi i intervjui bira se najbolji kandidat za određeno radno mesto. Nekada je taj kandidat odlazio kod „kadrovika“ koji bi ga uveo u posao i tu je bio kraj, kompanija se nije dalje bavila tim radnikom. Danas je situacija mnogo drugačija jer menadžer ili neko drugi iz sektora ljudskih resursa je u obavezi da novozaposlenog uputi u novi posao.

“Pod usmeravanjem se podrazumeva da se novozaposlenom pruže svi osnovni podaci koji su mu neophodni da bi mogao uspešno da obavlja posao, kao npr. pravila kompanije. To se obično radi ili putem neformalnog, kratkog uvođenja u posao, ili davanjem štampanog priručnika a može da bude i formalnog tipa u vidu programa koji može da traje od par sati do par dana. Tehnologija danas olakšava ovo usmeravanje, npr. moguće je pripremiti diskove sa svim potrebnim informacijama ili napraviti veb-sajt koji služi za usmeravanje.”¹⁰³

Prva, osnovna uputstva, o radnom vremenu, godišnjem odmoru i slično, novozaposleni dobija od stručnjaka za ljudske resurse a za detaljnija uputstva, objašnjavanje prirode radnog mesta, predstavljanje novim kolegama i upoznavanje sa radnim okruženjem i dužnostima i obavezama je zadužen direktni supervizor samog novozaposlenog radnika.

5.5. Obuka i usavršavanje zaposlenih

“Nakon usmeravanja sledi obuka, koju može da prođe i osoba koja već radi a ne samo novi član kolektiva. Obuka služi da bi zaposleni naučili veštine koje su potrebne

¹⁰³ Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.333

da bi se obavljao posao. Ranije je obuka bila usko primenjivana i podrazumevala je učenje tehničkih veština. Danas je ona dodatni vid obrazovanja.”¹⁰⁴

Pošto je tehnologija veoma zastupljena u gotovo svim kompanijama zaposlenima je npr. potrebna obuka u korišćenju kompjutera. Neki stručnjaci čak napuštaju termin obuka i koriste frazu „učenje i učinak na radu”¹⁰⁵ jer logična posledica sticanja novih veština je i povećanje efikasnosti i učinka zaposlenih. „Sve učeće organizacije velika sredstva ulažu u obuku i razvoj svojih ljudi i imaju vrlo organizovan proces planiranja i realizacije treninga i obuke širokog kruga zaposlenih.”¹⁰⁶

Pre pristupanja samoj obuci, naravno, potrebno je utvrditi realnu potrebu za istom a zatim i koji vid obuke je neophodan. U tu svrhu može se sprovesti analiza zadataka tj. analizira se koje zadatke podrazumeva određeno radno mesto a onda se zaposleni obučava da te zadatke izvršava.

Ukoliko se obuka sprovodi zato što zaposleni ne postižu željene rezultate onda se sprovodi i analiza radnog učinka.

Kada se na osnovu ovih analiza utvrdi koji vid obuke je potreban mogu da se postave konkretni ciljevi obuke koji sadrže ono što zaposleni treba da bude u stanju da uradi nakon završetka obuke.

Najčešće korišćene tehnike obuke su:

- obuka na radnom mestu – podrazumeva npr. davanje uputstava; druga mogućnost je rotacija posla. Ovaj vid obuke mogu vršiti instruktori ali i sami menadžeri sa radnicima koji su im direktno podređeni.
- neformalno učenje – npr. obavljanje posla zajedno sa kolegama predstavlja vid neformalnog učenja.
- obuka šegrt – pristup koji potiče još od srednjeg veka ali ga i moderni trendovi podržavaju jer se pokazao kao vrlo koristan. Zaposleni se podučavaju kroz kombinaciju školskog podučavanja i obuke na radnom mestu, tj. šegrt se obučava pod nadzorom majstora.

¹⁰⁴ Radić Branislav, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.333.

¹⁰⁵ Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.152

¹⁰⁶ Janićijević, N. (2007.) *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu.

- simulirana obuka – obučavanje zaposlenog se vrši korišćenjem prave ili improvizovane opreme koja će se koristiti na poslu, jedina razlika je što se obuka vrši van radnog mesta. Ova vrsta obuke se sprovodi kada je suviše skupo ili opasno da se vrši na radnom mestu.

Upotreba kompjutera u modernom poslovanju i neprestani razvoj modernih tehnologija podižu obuku zaposlenih na viši nivo čineći je jednostavnijom i čak zanimljivijom, zbog interaktive prirode ovakvog načina rada. Audio-vizuelne tehnike (filmovi, cd-ovi...) veoma su delotvorne i imaju široku primenu.

“Neke od savremenih vidova obuke su:

- daljinska obuka – instruktor može da obučava više grupa zaposlenih na različitim, udaljenim lokacijama putem televizijskih priključaka.
- učenje na daljinu pomoću videokonferencije – ovaj vid komunikacije omogućava ljudima da uživo razgovaraju sa više grupa iz različitih gradova ili zemalja.
- obuka uz korišćenje kompjutera – zaposleni koriste kompjuterski sistem za unapređivanje veština. Korišćenje kompjutera podrazumeva i upotrebu kompjuterskih simulacija i multimedijalnih materijala. Ovaj vid obuke je vrlo realističan i veoma interaktivan.
- obuka pomoću Interneta i portala za učenje – ovi tipovi obuke doživljavaju procvat poslednjih godina. Veoma su praktični jer je moguće istovremeno obučavati veliki broj zaposlenih a da pri tom ni ne napuštaju svoja radna mesta. Umesto da idu na razne kurseve zaposleni jednostavno mogu da ih pohađaju onlajn. Mnoge firme koriste svoje interne mreže za obuku svojih zaposlenih, stvaraju tzv. portale za učenje gde zaposleni imaju pristupa raznim kompjuterskim aplikacijama, onlajn kursevima i imaju na raspolaganju veliku količinu informacija kad god poželeva. Dakle, obuka se više ne vrši, kao nekad, periodično po časovima, već uvek i svugde po potrebi samih zaposlenih.

Trend je da se kombinuju različite tehnike i metode učenja. Ovaj moderni tip obuke polako potiskuje ostale i slobodno možemo reći da je elektronsko učenje u procvatu.”¹⁰⁷

Kao i svi zaposleni, i menadžeri prolaze kroz razne vidove obuke da bi poboljšali svoje veštine i unapredili performanse čime se poboljšavaju i performanse same firme. Za menadžere se danas organizuju brojni seminari i univerzitetski programi, ali i njihova obuka se može sprovoditi na radnom mestu rotacijom posla, davanjem uputstava i učenjem kroz rad. Jedan vid obuke može biti i studija slučaja kao i sve popularnije kompjuterizovane menadžerske igre gde se menadžeri u grupama od po 5 – 6 ljudi takmiče jedni protiv drugih na simuliranom tržištu.

Neke firme su organizovale čak i centre za usavršavanje svojih zaposlenih gde se obično spajaju klasično podučavanje i druge tehnike poput raznih simulacija itd.

5.5.1. Organizacije visokih performansi koje uče

„Organizacija koja uči je organizacija vešta u stvaranju, sticanju i prenošenju znanja, kao i u prilagođavanju svog ponašanja na način koji odražava novo znanje i uvide.“¹⁰⁸

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u razvoju ovakvih organizacija je veoma značajna jer su oni zaduženi za obuku koja pomaže u razvoju takvih veština. Potrebno je omogućiti zaposlenima da se doživotno usavršavaju, tj. celim tokom njihove karijere.

5.6. Upravljanje radnom efektivnošću i evaluacija učinka

Upravljanje radnom efektivnošću predstavlja objedinjene radnje poput postavljanja ciljeva, obučavanja zaposlenih a zatim njihovo ocenjivanje i nagrađivanje. Danas, menadžeri evaluaciju shvataju mnogo ozbiljnije nego ranije. Oni su zaduženi za postavljanje tih ciljeva za određena lica tj. njihova radna mesta, zatim su zaduženi da razvijaju njihove veštine i sposobnosti i na kraju da procene da li je njihovo ponašanje usmereno ka ostvarivanju tih ciljeva i da ih za to i nagrade na odgovarajući način. Suština upravljanja radnom efektivnošću je ideja da su napori zaposlenog

¹⁰⁷ Radić Branislavjević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.334

¹⁰⁸ Dessler, G. (2007.) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Data Status, str.169

usmereni ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. S obzirom da menadžeri postavljaju ciljeve oni moraju biti toliko dobri u svom poslu da znaju da postavljaju prave ciljeve i motivišu svoje zaposlene da ih ostvare.

Procena učinka predstavlja procenu postojećih ili prethodno postignutih rezultata zaposlenih na osnovu standarda koji se od njih očekuju. Podaci dobijeni tom procenom su veoma važni jer na osnovu njih menadžeri mogu da donesu odluku o unapređenju ili povišici plate, kao i da naprave plan da isprave eventualne greške u radu. Ova procena može biti korisna i za planove zaposlenog za razvoj njegove karijere.

Procenu učinka zaposlenog najčešće sprovodi direktni supervizor, međutim ne treba se oslanjati samo na njegovu procenu, evaluaciju mogu obavljati i saradnici zaposlenih kao i specijalno oformljene komisije za ocenjivanje, te komisije čine obično supervizor zaposlenog i tri ili četiri supervizora koji nisu nadređeni zaposlenom.

Uz ocene supervizora mogu biti korisne i ocene koje zaposleni daju sami sebi tzv. samoprocenjivanje, međutim tu treba biti obazriv jer zaposleni vrlo često mogu biti nerealni u proceni svog učinka.

Danas se koriste i ocene koje daju podređeni a koje se još nazivaju i „povratne informacije sa smerom naviše“¹⁰⁹ te ocene na primer mogu unaprediti radni učinak menadžera.

Povratne informacije „od 360 stepeni“¹¹⁰ su informacije o učinku zaposlenog koje dolaze sa više strana, od nadređenih, podređenih kao i od saradnika.

Istraživanja su pak pokazala da se ocene dobijene iz različitih izvora retko poklapaju jer različiti ocenjivači posmatraju različite aspekte rada određenog radnika.

Brojne su metode za procenu učinka zaposlenih i menadžer koji sprovodi evaluaciju može da koristi jednu ili više njih. Najkorišćenije su:

- metod grafičke skale za procenu – ova skala sadrži niz osobina i skalu mogućih rezultata za svaku od tih osobina. Menadžer procenjuje te osobine kod zaposlenog dajući ocenu koja mu najviše odgovara iz postojeće skale a zatim sabira rezultate za sve navedene osobine.

¹⁰⁹Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.187

¹¹⁰Ibid., str.188

- metod naizmeničnog rangiranja – se koristi da bi se rangirali zaposleni od najboljeg do najgoreg, prvo se odrede najbolji i najgori zaposleni za osobinu koja se meri a onda se među preostalima naizmenično određuju najbolji i najgori sve dok se svi ne procene.
- metod poređenja više lica – svaki zaposleni koji se procenjuje poredi se sa ostalim zaposlenima na osnovu svake osobine.
- metod prisilne distribucije – na ovaj način raspoređuju se unapred određeni procenti zaposlenih u različite kategorije rangirani prema uspehu.
- Metod pismenog ogleda – osoba koja procenjuje daje pismeni izveštaj o učinku određenog zaposlenog.

“Pored ovih načina evaluacije postoje i kompjuterizovani i Internet sistemi za procenu učinka. To su softverski programi koji omogućavaju menadžerima da tokom cele godine vode beleške o svojim zaposlenima i da ih zatim ocenjuju, nakon toga program pravi pismeni izveštaj koji objašnjava aspekte evaluacije.”¹¹¹

Postoje takođe i elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti (electronic performance monitoring – EPM) koji koriste tehnologiju kompjuterskih mreža da menadžerima omoguće da pristupe kompjuterima i telefonima zaposlenih. Menadžeri tako mogu kad god požele da provere kako i šta zaposleni rade. Treba napomenuti da su istraživanja pokazala da primena ovog sistema podiže nivo stresa kod zaposlenih.

Na kraju procene učinka obično menadžer obavlja evaluativni intervju sa zaposlenim i tada ističu prednosti samog zaposlenog ali i analiziraju njegove mane i prave planove za otklanjanje tih nedostataka.

5.7. Upravljanje karijerom

Upravljanje karijerom predstavlja „niz postupaka koji omogućavaju zaposlenima da bolje razumeju i usavrše svoje veštine i interesovanja u pogledu karijere i da ih

¹¹¹Radić Branislavljević, M. (2014), *Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.334

uspešno iskoriste ne samo u okvirima kompanije već i pošto napuste firmu u kojoj su se usavršavali. “¹¹²

Razvoj karijere podrazumeva niz akcija koje se dešavaju u toku čitave karijere a koja pomažu zaposlenom da sagleda sve opcije i vodi svoju karijeru i da postigne uspeh i ostvari svoje ciljeve.

Planiranje karijere treba da predstavlja usklađivanje ličnih prednosti i mana sa šansama i opasnostima u karijeri, a zaposleni treba da teži ka zanimanjima i poslovima koji najbolje odgovaraju njegovim mogućnostima, vrednostima i veštinama.

U procesu upravljanja karijerom od velike pomoći može biti iskusna osoba u ulozi mentora čiji saveti mogu biti dragoceni u rešavanju pitanja i nedoumica i od pomoći u vezi sa karijerom.

Neke kompanije su počele sa inovativnim inicijativama za razvoj karijere zaposlenih poput:

- obezbeđivanja individualnog budžeta za razvoj karijere svakom zaposlenom
- organizovanja centara karijere u okviru same kompanije ili na Internetu
- osnivanjem korporativnog univerziteta tj. kurseva i programa za razvoj u saradnji sa lokalnim univerzitetom
- obezbeđivanjem savetodavaca za pomoć u karijeri kao i radionica za planiranje karijere, i drugim.

Danas mnogi koriste Internet da bi razvijali sopstvenu karijeru, i za to postoje sajtovi kao što su www.self-discovery.com ili www.careerdiscovery.com, dok neke firme čak izrađuju sopstvene, interne veb-sajtove za razvoj karijere zaposlenih.

5.8. Isplata nadoknade zaposlenima

Nadoknade predstavljaju plate i finansijske nagrade koje se isplaćuju zaposlenima a rezultat su njihovog rada. Nadoknade mogu biti direktne isplate (plate, bonusi itd.) ili indirektne (različite beneficije). Minimalna nadoknada za rad zaposlenima koju je poslodavac dužan da isplati regulisana je zakonom kao i kolika je cena prekovremenog rada, koliki su doprinosi itd. Danas se podaci o visini plata unutar

¹¹²Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.200

kompanije obično drže u tajnosti jer nejednakost može da izazove nezadovoljstvo ili čak i sukob kod zaposlenih.

Dessler u svojoj knjizi „Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“¹¹³ kaže da se određivanje cene rada obično vrši u pet koraka:

1. poslodavac ispituje kolike plate drugi poslodavci isplaćuju za slične poslove – ovo je moguće obaviti relativno lako zahvaljujući Internetu i nekim veb-sajtovima koji služe upravo za ispitivanje plata
2. komisija za evaluaciju posla utvrđuje vrednost svakog posla u firmi – prilikom evaluacije radnog mesta formalno i sistematski se porede radna mesta da bi se utvrdila njihova vrednost u odnosu na druga radna mesta
3. slično plaćeni poslovi grupišu se u platne razrede – kada se odredi vrednost svakog posla može se odrediti i cena za svako to mesto. Platni razred se sastoji od poslova približno iste težine ili važnosti
4. utvrđuje se cena svakog platnog razreda korišćenjem linije cene rada – tj. određuje se prosečna cena rada za ceo platni razred
5. utvrđuje se raspon plata u okviru platnih razreda – tačnije u svakom platnom razredu nisu sva radna mesta isto plaćena već se za svaki posao određuje precizna cena rada ali unutar raspona plata predviđenog za taj platni razred.

U današnjim modernim kompanijama javljaju se novi trendovi u vezi sa isplatom nadoknada. Danas je trend primena fleksibilnih metoda za isplatu nadoknada.

Jedan od njih je nadoknada zasnovana na kompetencijama i veštinama, tj. takve nadoknade se isplaćuju na osnovu vrste veština i znanja i njihovog obima koji zaposleni koristi za obavljanje dužnosti koje su u vezi sa njegovim radnim mestom. Kompetencije predstavljaju znanja, veštine kao i ponašanje koje omogućavaju ostvarivanje rezultata u radu. Kod ovako zasnovanih nadoknada dodatna prednost je što se zaposleni motiviše većom zaradom da razvija nove veštine koje su bitne za kompaniju. Današnji moderni sistemi kompenzacije zaposlenih podrazumevaju razne metode nagrađivanja koje zapravo uočavaju a zatim i nagrađuju one zaposlene koji stiču i primenjuju nove veštine i/ili znanja. Ovi metodi isplate se jednim imenom zovu „kompenzacija bazirana na

¹¹³Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.217

znanju (knowledge based compensation)¹¹⁴ Još jedan od trendova je šire grupisanje tj. sažimanje platnih razreda u samo nekoliko širokih pojaseva radi veće prilagodljivosti. Na taj način je menadžer u mogućnosti da premešta zaposlene sa jednog na drugo radno mesto bez brige da će njegova plata izaći iz raspona cene koji je postojao u tradicionalnim, uskim platnim razredima.

Uočljiv trend današnjice je i da se plata sve manje zasniva na starešinstvu a sve više na doprinosu i vrednosti koje određeni zaposleni ima za firmu, tj. „poslodavci žele da njihovi platni planovi ostvaruju dodatnu vrednost tako što će podsticati zaposlene da postižu rezultate neophodne za ostvarivanje strateških ciljeva firme.“¹¹⁵ Sve se veći značaj pridaje veštinama i kompetencijama zaposlenog a ne samom poslu. Više se ceni doprinos zaposlenog opštem strateškom cilju firme.

Pored plate, mnogi zaposleni dobijaju i stimulacije kao podsticaj. Firme imaju podsticajne planove na osnovu kojih isplaćuju nadoknade zaposlenima prema postignutim rezultatima. Ti podsticajni planovi su s vremenom postali veoma složeni te su specijalizovane kompanije ponudile na tržištu softver kojim se automatizuje i sprovođenje podsticajnih planova.

Uz plate i stimulacije, beneficije su važan deo nadoknade zaposlenih. Beneficije podrazumevaju: plaćena odsustva s posla kao što su godišnji odmori, neradni dani, bolovanje itd., zatim otpremninu kao i zdravstveno i penziono osiguranje.

5.9. Etika u menadžmentu ljudskih resursa

U današnje vreme veoma je bitno u svakoj kompaniji, maloj ili velikoj, nebitno, stvarati kulturu koja podstiče sve zaposlene da se ispravno ponašaju. Menadžeri ljudskih resursa tu imaju centralnu ulogu jer mnoge od mera koje se mogu preduzeti spadaju upravo u domen menadžmenta ljudskih resursa.

Kao što smo već više puta naglasili ljudi su najdragoceniji kapital svake kompanije i uspešno upravljanje njima kao vrednim resursom od presudnog je uticaja za poslovni uspeh same kompanije. To upravljanje ljudskim resursima ipak nije samo puko upravljanje ljudima već mora da poštuje određene kriterijume a menadžeri ljudskih

¹¹⁴Janićević, N. (2007.) *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu.

¹¹⁵Dessler, G. (2007.) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.224

resursa, kao uostalom i svi drugi, moraju imati pravedan odnos prema zaposlenima. U tom smislu neophodno je postojanje etičkog kodeksa, formalnog dokumenta kao takvog, koji bi bio vodič svim zaposlenima u kompaniji.¹¹⁶

Sa etičkim dilemama se srećemo svakodnevno i u privatnom životu i na poslu. Te etičke odluke koje donosimo zasnovane su na moralu tj. standardima ponašanja koji su prihvaćeni u društvu. Često se dešava da ne možemo da se oslonimo na zakon pri donošenju takvih odluka jer neki postupci mogu biti zakoniti ali neetički i obrnuto.

Istraživanja su pokazala da u kompanijama u kojima se pravedno postupa prema zaposlenima ima manje primera neetičkog ponašanja od strane samih zaposlenih.

Razlozi za neetičko ponašanje mogu biti mnogobrojni tako da ne postoji neko jednostavno rešenje za taj problem, već čitav niz mera koje preduzimaju menadžeri.

Već pri regrutovanju i selekciji kandidata za posao mogu se odbiti etički nepoželjni kandidati, tu je od velike važnosti detaljna provera biografskih podataka i referenci.

Zatim, moguće je sprovesti obuku u poštovanju etičkih principa.

Veoma je bitno i da kompanija ima disciplinski sistem i sistem nagrađivanja koji funkcionišu jer treba nagraditi zaposlene za etičko ponašanje a kazniti za neetičko. U suprotnom poštteni zaposleni se osećaju izneverenim ili čak kažnjenim. Pravila i propisi ponašanja u kompaniji imaju funkciju koju u društvu vrši zakon, zato kršenje tih pravila izaziva sprovođenje disciplinskih mera koje se mogu razlikovati od kompanije do kompanije. Tradicionalne disciplinske mere koje su podrazumevale neki oblik kažnjavanja imaju mana, mogu izazvati neprijateljstvo kod zaposlenih ili neželjeni obrazac ponašanja kao npr. da slušaju samo dok je nadređeni prisutan. Zato se danas sve više govori o disciplini bez kažnjavanja koja za cilj ima izbegavanje disciplinskih problema. Poenta je da se zaposleni navedu da prihvate pravila i da se tako što manje kažnjavaju.

Najdrastičnija disciplinska mera svake kompanije je otpuštanje.

¹¹⁶Stanišić Vještica, O., & Videnović, S. (2014.) Etički problemi u vrednovanju performansi zaposlenih. Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa – savremeni trendovi-. Beograd: Udruženje ekonomista i menadžera Balkana – UdEkoM Balkan (etc.), str.1-7

5.9.1. Procedura otpuštanja

Otpuštanje mora da bude zaslužno i opravdano. Prošla su vremena kada je poslodavac imao neprikosnoveno pravo otpuštanja bez valjanog razloga. Sve češće se zaposleni danas odlučuju da tuže poslodavce pa ih je i to nateralo da uvide da se situacija u mnogome promenila.

Razlozi za otpuštanje mogu biti: ukidanje radnog mesta, nedostatak kvalifikacija, nezadovoljavajući učinak i neprimereno ponašanje. Ipak često se pokazalo da je otkaz u stvari posledica loše odluke prilikom zapošljavanja. Zato bi pažljiviji odabir kandidata mogao biti od velike koristi da se ovakvi problemi izbegnu.

Ipak, ako je otkaz neminovan, taj postupak mora biti sproveden čovečno. Prilikom nezaobilaznog otkaznog intervjua treba pažljivo isplanirati ceo razgovor, preći što pre na stvar i opisati zaposlenom situaciju a zatim ga i saslušati. Mnoge kompanije danas imaju i pakete podrške za otpuštenog radnika što podrazumeva npr. savetovanje u vezi s pronalaženjem novog posla.

Jedan od novijih trendova je i sprovođenje izlaznog intervjua tj. razgovora sa licima koja napuštaju firmu. Cilj je da se sakupe podaci na osnovu kojih se mogu sagledati dobre i loše strane kompanije. Smatra se da je ova vrsta intervjua korisna jer osoba koja odlazi nema razloga da ne bude iskrena, međutim, pokazalo se da ipak značajan procenat ljudi promeni svoj iskaz u periodu od jedne do jedne i po godine.

5.10. Sindikati

Radnički pokreti odnosno sindikati počeli su da se formiraju još u prvoj polovini XX veka i pružali su zaštitu radnicima od svojevoljnih poslodavaca.

Snaga sindikata, međutim, poslednjih godina počela je da slabi prvenstveno u Americi a donekle i u Evropi. Jedan od razloga je i donošenje brojnih zakona o radu koji danas zaposlenima pružaju onakvu zaštitu kakvu su nekada mogli da dobiju samo preko sindikata.

Naravno, sindikati nisu nikako prevaziđeni, jer kad god u kompaniji vlada loše raspoloženje, strah od gubitka posla ili generalno loša komunikacija sa upravom, što je posebno prisutno trenutno kod nas u procesu tranzicije, radnici se organizuju u sindikat.

Globalizacija se odrazila i na sindikate, danas je npr. normalno da se sindikati udružuju sa inostranim sindikatima jer na taj način mogu da pomognu zaposlenima u drugim zemljama, obično manje razvijenim, da se organizuju u sindikat, što doprinosi povećanju plate i generalno poboljšanju životnog standarda što obeshrabruje kompanije, posebno američke, da premeste svoju proizvodnju u zemlje sa nižom cenom rada.

5.11. Zaštita na radu

Veoma je važno zaposlenima obezbediti bezbedno radno okruženje jer je veoma veliki broj nesreća koje se dešavaju na radu što negativno utiče na celu kompaniju.

Tehnologija, koja je donela mnoge olakšice, ovaj problem donekle otežava. Kompjuteri, npr. doprinose stvaranju „sindroma bolesne zgrade“¹¹⁷ tj. pojavi glavobolja i prehlada u zgradama sa lošim ventilacijama gde zaposleni satima sede na radnim mestima ispred svojih kompjutera.

Ipak, glavni razlozi nesreća na radu su nesrećni slučajevi, koji su gotovo neizbežni, opasni uslovi za rad kao i opasno ponašanje zaposlenih.

Nesrećni slučajevi se dešavaju i na njih nemamo uticaja ali zato možemo otkloniti opasnosti na radnom mestu u saradnji sa inženjerima za zaštitu na radu kao i sprovesti obuku o bezbednosti.

Stručnjaci za ljudske resurse mogu da pomognu tako što će utvrditi i otkloniti, ako je moguće, uzroke stresa na poslu, rešavati međuljudske sukobe itd.

I ovde je moguće umanjiti problem pravilnom selekcijom kandidata jer mnoge nesreće na radu izazivaju upravo zaposleni svojim neprimerenim ponašanjem kao npr. agresivnošću ili konzumiranjem alkohola ili narkotika.

Zato je od velike važnosti da odeljenje za ljudske resurse poboljša način izbora zaposlenih.

¹¹⁷Dessler, G. (2007.) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Data Status, str.316

6. STUDIJA SLUČAJA – KOMPANIJA PHILIP MORRIS

6.1. Istorija kompanije¹¹⁸

Današnji internacionalni gigant duvanske industrije nastao je davne 1847.godine kada je Philip Morris otvorio prodavnicu u čuvenoj Bond ulici (Bond Street), u Londonu, u Engleskoj, u kojoj je prodavao duvan i već napravljene cigarete. Nakon njegove smrti prodavnicu je nastavila da vodi njegova supruga uz pomoć brata gospodina Morrisa. Philip Morris & Company and Grunebaum, Ltd. nastaje udruživanjem 1881. godine da bi se već 1885. partnerstvo raspalo i kompanija dobija ime Philip Morris &Co.,Ltd.

Od 1894. godine kompanija više nije pod kontrolom porodice a preuzima je William Curtis Thomson pod čijom upravom postaje proglašena zvaničnim snabdevačem duvanom Kralja Edvarda VII a 1902. počinje sa radom i u Americi u Njujorku uz pomoć američkog partnera Gustava Eckmeyera.

1919. je bila izuzetno značajna godina za kompaniju, tada uvodi svoj logo sa krunom a kompaniju u Americi kupuje nova fima koju vode američki stejkholderi i počinje sa radom u Virdžiniji pod nazivom Philip Morris & Co.,Ltd.,Inc. U narednim godinama fabrika u Virdžiniji je počela da proizvodi vrstu cigareta koje će postati njihov najpoznatiji proizvod – Marlboro.

Do sredine 50-tih godina prošlog veka kompanija je postala deo Američke kulture i nedugo zatim osnovan je Philip Morris International (PMI) koji proizvodi i prodaje duvanske proizvode širom sveta.

6.2. Korporativno Upravljanje

PMI veruje da je za dobar poslovni učinak od ključnog značaja dobro upravljanje kompanijom, oni se trude da imaju transparentne prakse i politike da budu odgovorni prema stejkholderima i da istovremeno vode kompaniju tako da ostvaruje uspeh na duže staze.

PMI je takođe i društveno odgovorna kompanija koja sarađuje sa NVO (nevladinim organizacijama) širom sveta u cilju poboljšavanja životnih uslova ljudi u zemljama gde

¹¹⁸http://www.pmi.com/eng/about_us/pages/our_history.aspx od nedelje 04.01.2015.

njihovi radnici žive i rade kao i u poljoprivrednim regionima gde se gaji duvan koji se koristi za proizvodnju njihovih cigareta.

Samo u 2013. Godini PMI je uložio 39 miliona dolara širom sveta kroz 300 različitih organizacija u 70 zemalja.

Kompanija je veoma angažovana i na dobrotvornom polju i podržava programe koji poboljšavaju životne uslove a fokusirani su na 5 polja: glad i ekstremno siromaštvo, obrazovanje, ruralni životni uslovi, nasilje u porodici i ublažavanje posledica katastrofe. Ove oblasti se poklapaju sa nekima od onih koje su UN postavile kao Milenijumske Ciljeve Razvoja a PMI je izabrao baš njih kako kažu u kompaniji jer "su oni među najkritičnijim problemima koji pogađaju zemlje u kojima mi radimo".¹¹⁹

6.3. Dolazak kompanije u Srbiju¹²⁰

PMI dolazi u Srbiju u oktobru 2003.godine kupovinom 74.22% najveće srpske fabrike duvana DIN Fabrike Duvana AD Niš. Od decembra 2007. procenat vlasništva je veći od 80%.

Broj zaposlenih u Srbiji je 1,000 a posluje se putem ogranaka PMI –a :Philip Morris Operations a.d. (PMOP) i Philip Morris Services d.o.o (PMSE).

Prema podacima objavljenih na sajtu srpskog dela kompanije PMI je u DIN uložio više od 665 miliona evra u periodu od 9 godina i napravio od ove fabrike jednu od najmodernijih u globalnoj mreži svojih fabrika, a istovremeno se i svrstao među najveće investitore u zemlji. Din je danas moderna fabrika u kojoj je PMI udružila poznate domaće marke cigareta poput Best Exporta, Classica i Drine sa svetskim brendovima poput Marlboroa, Priamanta, L&M-a, Bond Streeta, Philip Morrisa i Nexta.

PMI je, takođe, napravio i program vredan preko 4 miliona evra u koji je uključio više od 1000 domaćih uzgajivača duvana kojima je investirano u proces sadnje, uzgoja, proizvodnje i obrade duvana od kojih kompanija zatim otkupljuje sirovinu neophodnu za proizvodnju cigareta.

Kompanija je i u Srbiji nastavila svoju politiku društvene odgovornosti tako što je uložila više od 10,5 miliona evra u razne donacije za podršku zajednici, preduzetništvu,

¹¹⁹http://www.pmi.com/eng/about_us/charitable_giving/pages/charitable_giving.aspx od nedelje 04.01.2015.

¹²⁰http://www.pmi.com/marketpages/pages/market_en_rs.aspx od nedelje 04.01.2015.

brigu o životnoj okolini i održivom razvoju i sl. (podaci dostupni na http://www.pmi.com/marketpages/pages/market_en_rs.aspx)

Dolaskom ovako razvijene i jake internacionalne kompanije na područje Srbije i preuzimanje fabrike DIN neminovno je došlo i do implementacije dobrog modela modernog načina upravljanja koje se preslikalo sa matične kompanije na novopridruženu fabriku. Zatečeno stanje je bilo nezadovoljavajuće na nivou upravljanja kao i procesa rada i proizvodnje pa je kompanija PMI uposlila svoje iskusne menadžere da DIN prilagodi svetskim standardima. Pored velikih novčanih ulaganja u novu opremu i modernizaciju samog procesa proizvodnje najveće promene zapravo su se ticale ljudi. Bilo je od ključnog značaja dovesti sposobne ljude na sve pozicije koji će biti u stanju da odgovore na potrebe modernog doba i na pravi način upravljaju firmom da bi joj obezbedili poslovni uspeh na duže staze kako bi bila konkuretna na domaćem i svetskom tržištu i ispunila zacrtane strategijske ciljeve.

Da bi se ti zacrtani ciljevi i ostvarili na scenu je stupiosektor ljudskih resursa sa svojim praksama.

6.4. Sektor ljudskih resursa u PMI Srbija

Sektor ljudskih resursa kompanije u Srbiji broji 12 ljudi za ukupan broj zaposlenih od oko 1000. Princip rada samog sektora je dobro utvrđen i jasan i daje tražene rezultate. Kompanija ima jedinstveni sajt PMI international a zatim je moguće izabrati željenu zemlju i otići na deo sajta posvećen traženoj zemlji.

Kandidati zainteresovani za rad u kompaniji u svakom trenutku mogu poslati svoj CV u bazu kompanije odakle se po potrebi uzimaju te, tzv. "spontane aplikacije" i kandidati koji zadovoljavaju kriterijume propisane zahtevima određene pozicije se kontaktiraju i pozivaju na prvi intervju. Ako u bazi nema CV-a koji odgovara traženim kriterijumima kompanija objavljuje oglas na svom sajtu ali i na specijalizovanim sajtovima za traženje kandidata.

Za popunjavanje visokih pozicija u menadžmentu se angažuju "head hunting" agencije čije aktivnosti su skupe pa se taj vid regrutovanja koristi samo za visoko plaćene funkcije gde je izuzetno teško naći kvalitetne kandidate samo putem klasičnog

oglašavanja. Angažovanje ovakvih vrsta agencija se radi na trogodišnjem nivou putem tendera a ne za svaku upražnjenu poziciju ponaosob.

Procesi regrutacije i selekcije podrazumevaju nekoliko koraka:

1. "Prescreening" cv-a – utvrđuje se da li kandidat ima neophodne karakteristike
2. Odabrani kandidati se pozivaju na intervju lično, a ako su van mesta kompanije intervju se radi putem telefona ili skypa. Ovaj prvi intervju obavlja sektor ljudskih resursa.
3. Kandidati koji su zadovoljili na inicijalnom intervjuu se pozivaju na intervju kod linijskog menadžera a intervju posmatra i nadređeni menadžer.

Ukoliko je ponuda kandidata inicijalno velika radi se određena vrsta testiranja da bi se taj broj smanjio i omogućilo intervjuisanje. Testiranje je obično u elektronskoj formi, može se raditi i sa udaljene lokacije tako što se kandidatu da pristupna šifra kojom može da otvori test. Takvi testovi obavezno imaju vremensko ograničenje. U zavisnosti od pozicije za koju se testiraju kandidati testovi imaju različite nivoe ocenjivanja koji predstavljaju "prelaznu ocenu" kandidata. Za neke pozicije to može biti 65% tačnosti a za neke se traži i do 95% uspešnih odgovora.

Nakon završenog prvog kruga testiranja ide drugi i za svaku poziciju se rade posebni specijalizovani testovi.

Još jedan vid regrutovanja je i trening. Kompanija poziva mlade diplomce bez radnog iskustva da se uključe u treninge prilikom kojih kompanija oblikuje novu radnu snagu prilagođenu sebi i svojim potrebama. Na kraju treninga najuspešniji polaznici dobijaju svoje mesto u kompaniji.

Po završetku odabira kandidata na redu je integracija. Svaki novozaposleni dobija detaljan plan prve četiri nedelje na poslu gde mu je iz sata u sat isplaniran program rada. Na taj način oni se uvode u posao i upoznaju sa korporativnim pravilima i načinom rada kao i sa specifičnim zahtevima u vezi sa njihovom pozicijom. Takođe svi novozaposleni prolaze i određene treninge i procedure poput treninga zaštite podataka ili treninga zaštite zaposlenog od mobinga koji kompanija smatra izuzetno važnim.

Sektor ljudskih resursa jednom godišnje izrađuje trening portfolio zaposlenih nakon procene učinka. Oni osmišljavaju treninge za zaposlene koji će zadovoljiti razvojne potrebe a zatim angažuju trenere koji će planirane treninge održavati. Na taj

način zaposlenima je omogućeno da razvijaju svoje veštine i na taj način rade i na razvoju sopstvene karijere ali i na daljem uspešnom radu i razvoju kompanije.

Kompanija neguje i sistem nagrađivanja koji se sastoji od novčanih nagrada koje mogu dobiti svi zaposleni a visina se određuje po platnim razredima, dok bonuse i deonice mogu dobiti samo menadžeri. Sistem kažnjavanja ne postoji.

Prilikom odlaska zaposlenih iz firme, na višim nivoima, obavezan je izlazni intervju što se ne odnosi na tehnološke viškove i stažiste.

Sve ove prakse i procedure spadaju u jedan savremen način rada odeljenja ljudskih resursa svake uspešne kompanije. Njihovom implementacijom PMI je uspeo da za relativno kratak vremenski period napravi od DIN fabrike vodećeg proizvođača cigareta koji se danas bez problema nosi sa oštrom konkurencijom i ispunjava strategijske ciljeve matične kompanije.

Ovakav vid rada Sektora ljudskih resursa bi trebalo da bude model koji treba prihvatiti i u ostalim kompanijama koje žele da privuku i zadrže najkvalitetnije kandidate na tržištu rada jer je to jedini način opstanka i razvoja firmi u doba globalne ekonomske krize.

7. ZAKLJUČAK

Vreme u kojem živimo i radimo je vreme velikih promena. Tehnologija je postala sastavni deo svakodnevnog života i radnog okruženja. Ritam je mnogo brži i naporniji nego u prethodnom veku. Kompanije nastaju i nestaju velikom brzinom. Tržišta se toliko šire da zapravo granice u klasičnom smislu više i ne postoje već se sve takmiče na jednom zajedničkom, globalnom prostoru. Pored svih pozitivnih promena koje olakšavaju svakodnevnu komunikaciju, organizaciju posla, praćenje efektivnosti zaposlenih i sl. prisutne su i negativne promene kao što je pad standarda zbog svetske ekonomske krize koja još uvek vlada.

Svremeni način poslovanja u modernom svetu nametnuo je potrebu da se promeni način razumevanja ljudi koji rade u kompanijama i vrednovanja njihovog doprinosa za uspeh svake organizacije.

Ljudi su danas prepoznati kao najznačajniji i najvredniji resursi kompanije i zato se njima posvećuje najveća moguća pažnja pa se može zaključiti da promena naziva

kadrovi u termin ljudski resursi više ne predstavlja samo prosto jezičku promenu već evoluciju čitavog pristupa problemu upravljanja ljudskim resursima.

Postavlja se pitanje kako se izboriti sa svim promenama i savladati prepreke na putu ka uspehu? U našem radu smo izneli moguće rešenje, analizom stručne literature i brojnih sprovedenih istraživanja zaključili smo da je ljudski kapital taj koji može doneti rešenje problema svojim zalaganjem, predanim radom i razvojem novih poslovnih veština koje su tražene da bi odgovorile na potrebe tržišta. Ipak, da bi to sve bilo moguće, potrebno je da na svim nivoima u kompaniji a posebno na njenom čelu stoji osoba koja je lider u pravom smislu te reči. Koja je vizionar i koja može da deluje proaktivno, da ima sposobnost da predvidi ili makar uvidi promene koje se dešavaju gotovo svakodnevno i da zatim brzo odgovori na njih tako što će strategiju kompanije prilagoditi novonastaloj situaciji.

Brojne su teorije o liderima i liderstvu, ali ni jedna se ne izdvaja kao definitivna, ono što je svima zajedničko je da sve podvlače činjenicu da je lider osoba koja čini razliku, koja može motivisati ljude da daju sve od sebe da se strategija uspešno implementira i sprovodi i da organizacija na taj način napreduje, stiče neophodnu prednost i ostvaruje uspeh.

Kompanije bi trebalo da imaju politiku razvoja liderskog potencijala kod pojedinaca, a i sami zaposleni bi trebalo da rade na razvoju svojih ličnih liderskih veština.¹²¹ Upravo iz tog razloga mnoge kompanije koje planiraju unapred imaju programe razvoja liderstva i menadžmenta (Leadership & Management Development) čiji je cilj da ohrabre, podrže i gaje razvoj liderstva i menadžmenta.¹²² Kompanije moraju da nauče da koriste pun potencijal ljudskih – liderskih resursa¹²³ da bi bile konkurente i nosile se uspešno sa stalnim promenama i uslovima poslovanja.

Menadžment ljudskih resursa, još jednom pokazuje svoju značajnu ulogu jer od njega zavisi da prepozna formalne i neformalne lidere u svom okruženju. Da ih izdvoji i da im da potrebnu podršku i obuku a zatim i da im preda formalnu dužnost da vode

¹²¹ Neil, T., & Adair, J. (2008). *Best of John Adair on Leadership and Management*. London: Thorogood str.158

¹²² Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1999). *Building In-House Management & Leadership Development Programs: Their Creation, Management, & Continuous Improvement*. Westport, CT, USA: Greenwood Press str.ix

¹²³ Noel, J. L., & Dotlich, D. (2008). *The 2008 Pfeiffer Annual Leadership Development*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons str.4

kompaniju ka uspehu. Od njihove mogućnosti da ispune taj cilj zavisi i uspeh same kompanije što je krajnji strateški cilj svake organizacije.

Lider je vizionar i motivator bez kojeg, gotovo sigurno, nema uspeha.

LITERATURA

1. Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreyne, M.-L. (2013, septembar 8). *Competitive Advatage Through HR Innovation*. Preuzeto 11. decembra 2014. sa European Business Review: <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=1079>
2. Armsttrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal, Vol. 18 Issue 1*, p. 36-53.
3. Biplab , D. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies, Volume 9, Issue 1*, p. 19-32.
4. Colleen, R. (s.d.). *The Relationship Between Marketing & Human Resources*. Preuzeto 15. januara 2015. sa <http://smallbusiness.chron.com/>: <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html>
5. Ćorović, B. (2008, jun 9). *Dobar govornik, dobar menadžer*. Preuzeto 13. juna 2015. sa CG ekonomist online: <http://www.cgekonomist.com/?broj=8&clanak=400>
6. Cowan, L. (2010, februar). *New Product Innovations and Launching Strategies*. Preuzeto 5. januara 2015. sa academia.edu web site: http://www.academia.edu/4856155/New_Product_Innovations_and_Launching_S strategies
7. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007.). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status.
8. Dessler, G. (2007.). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Satus.
9. Drucker, P. F. (1986). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books-E.P.Dutton.
10. Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
11. Jančićević, N. (2007.). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu.
12. Keil, S., & Glowa, T. (s.d.). *A Marketing Approach to Human Resources - Treating Employees Like Consumers*. Preuzeto 30. januara 2015. sa [aon.com](http://www.aon.com/): http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/communication/article_employees_consumers.jsp
13. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management 14E*. New Jersey: Pearson Education Inc.
14. LeNir, P., & Boulet, D. (2012., jun 22). *HR Can Kill Innovation But Can Also Be A Great Encourager of Innovation*. Preuzeto 20. januara 2015. sa [forbes.com](http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2012/06/22/hr-can-kill-innovation-but-can-also-be-a-great-encourager-of-innovation/): <http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2012/06/22/hr-can-kill-innovation-but-can-also-be-a-great-encourager-of-innovation/>
15. Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007.). *Menadžment principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
16. Mamoria, C., & Gankar, S. (2009). *Textbook of Human Resource Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.

17. Mobley, W. H., Li, M., & Wang, Y. (2011). *Advances in Global Leadership, Volume 6*. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing.
18. Neil, T., & Adair, J. (2008). *Best of John Adair on Leadership and Management*. London: Thorogood.
19. Noel, J. L., & Dotlich, D. (2008). *The 2008 Pfeiffer Annual Leadership Development*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
20. Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*. Beograd: Data Status.
21. Perera, S., Sardeshmukh, S. R., & Kulik, C. T. (2015, Januar). In or out: job exits of older workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources Volume 53, Issue 1*, p. 4-21.
22. Radić Branislavljević, M. (2014). Upravljanje ljudskim esursima i savremena tehnologija. *Sinteza* (p. 330-335). Beograd: Univerzitet Singidunum.
23. Reinhardt, C. (s.d.). *The Relationship Between Marketing & Human Resources*. Preuzeto 15. januara 2015. sa [smallbusiness.chron.com](http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html): <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html>
24. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014.). *Essentials of organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited.
25. Saner, R., Yiu, L., & Sondergaard, M. (2000, februar). Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies. *Academy of Management Executive, vol. 14(1)*, p. 80-92.
26. Sherlekar, S., & Sherlekar, V. (2010). *Global Marketing Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
27. Stanišić Vještica, O., & Videnović, S. (2014). Etički problemi u vrednovanju performansi zaposlenih. *Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa - savremeni trendovi-* (p. 1-7). Beograd: Udruženje ekonomista i menadžera Balkana - UdEkoM Balkan (etc.).
28. Stanleigh, M. (2012). *Innovation: A Strategic HR Imperative*. Preuzeto 10. novembra 2014. sa Business Improvement Architects: <http://www.bia.ca/articles/InnovationAStrategicHRImperative.htm>
29. Ulrich, D. (2015, April). The Market Value of Leadership. *Leadership Excellence, Volume 32, Issue 4*, p. 18-18.
30. Vance, C. M., & Youngsun, P. (2006.). *Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resources Management*. Armonk, NY: M.E.Sharp, Inc.
31. Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*. Podgorica: CID.
32. Vujaklija, M. (1980.). *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta.