

UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za poslediplomske studije

MASTER RAD
STRATEŠKI ASPEKTI REGRUTOVANJA I SELEKCIJE

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Marina Livaja br.Indexa:411055/2015

Beograd, 2016. godine

SADRŽAJ

UVOD.....	5
1.Predmet i polazišta istraživanja.....	6
1.1. Značaj i aktuelnost istraživanja	6
1.2. Ciljevi istraživanja	7
1.3. Hipoteze istraživanja	7
1.4. Metode istraživanja	8
1.5. Struktura rada	8
2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT	10
2.1 Pojam strategije	10
2.1.1 Definisanje strategijskog menadžmenta.....	10
2.1.2. Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta.....	11
2.2. SWOT analiza / analiza sredine.....	12
2.3. Usmeravanje organizacije (vizija, misija, ciljevi).....	14
2.4. Formulisanje strategije.....	15
2.5. Implementacija strategije	16
2.6. Strategijska kontrola.....	16
3. STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	16
3.1. Strateški menadžment ljudskih resursa i strategija ljudskih resursa.....	17
3.2 Teoretske perspektive strateškog menadžmenta ljudskih resursa	19
3.2.1. Univerzalni pristup.....	19
3.2.2. Pristup uklapanja ili mogućnosti.....	19
3.2.3. Pristup koji se zasniva resursima.....	20
3.3 Povezanost između ljudskih potencijala i procesa strategijskog menadžmenta.....	20
3.4. Uloga ljudskih potencijala u formulisanju strategije.....	22
3.5. Formulacija strategije	24
3.6. Primena strategije.....	25
3.7. Prakse ljudskih potencijala	25
3.8. Potrebe za ljudskim potencijalima zavisno od tipova strategije	27
3.9. Procena i kontrola strategije	29
4. OBEZBEĐIVANJE RESURSA	29

4.1. Strateški aspekti obezbeđivanja ljudskih resursa	30
4.1.1. Rekrutovanje.....	33
4.1.2. Selekcija.....	37
5. TRENING I OBUKA ZAPOSLENIH	43
5.1. Trening proces.....	43
5.2. Krikpatrikov model.....	45
6. ISTRAŽIVANJE PROCESA REGRUTOVANJA I SELEKCIJE U KOMPANIJI <i>GOODFOOD</i> ..	47
6.1. Istorijat kompanije <i>Goodfood</i>	47
6.2. Delatnost i proizvodni asortiman kompanije <i>Goodfood</i>	47
6.3. Analiza procesa usmerenja kompanije <i>Goodfood</i>	48
6.4. Vizija kompanije <i>GoodFood</i>	49
6.5. Misija kompanije <i>GoodFood</i>	49
6.6. Ciljevi kompanije <i>GoodFood</i>	50
6.7. Organizaciona struktura.....	51
7. REFORMISANJE RADNIH MESTA U KOMPANIJI <i>GOODFOOD</i> (PLANIRANJE KADROVA)	
.....	53
8. PROCES REGRUTOVANJA U KOMPANIJI <i>GOODFOOD</i>	55
8.1. Upraznjena radna mesta	56
8.2. Zahtev za zapošljavanje i specifikacija posla.....	56
8.3. Privlačenje kandidata na konkurs za slobodno/novotvoreno radno mesto	57
8.4. Aplikacija za obradu biografija.....	57
8.5. Interno regrutovanje zaposlenih	58
8.6. Eksterno regrutovanje	58
9. PROCES SELEKCIJE KANDIDATA U KOMPANIJI <i>GOODFOOD</i>	59
9.1. Provera referenci kandidata	59
9.2. Odluka o zapošljavanju kandidata	60
9.3. Uslovi zaposlenja.....	60
9.4. Tehnička priprema za dolazak novozaposlenog	60
9.5. Privatnost podataka zaposlenih (zaštita podataka).....	60
9.6. Probni rad.....	61
9.7. “NO SHOW” PROCES.....	61
9.8. Proces zapošljavanja izabranog kandidata.....	61

10. TRENING I OBUKA ZAPOSLENIH U KOMPANIJI <i>GOODFOOD</i>	63
10.1. Procena potreba za održavanje treninga i obuka u kompaniji.....	63
10.2. Plan trening procesa na godišnjem nivou	64
10.3. Planiranje i izdvajanje budžeta za realizaciju treninga i obuke u kompaniji.....	64
10.4. Realizacija treninga u kompaniji <i>Goodfood</i>	64
11. Obrazac za evaluaciju treninga u kompaniji <i>Goodfood</i>	66
ZAKLJUČAK	68
LITERATURA.....	71

UVOD

Menadžment ljudskih resursa je proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, koji ima za cilj da zaposlenima obezbedi okruženje koje je sigurno i pravdano, ali isto tako treba da obezbedi ostvarivanje stratezijskih ciljeva organizacije na drugoj strani. Sve to implicira da je menadžment ljudskih resursa zapravo mnogo više od “personalnog menadžmenta” i da predstavlja je to proces koji ide u susret potrebama moderne organizacije.

Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa jeste što pruža organizaciji mogućnost da pravilnim organizovanjem aktivnosti angažuju pravu osobu na pravom mestu. Isto tako pruža zaposlenima šansu za usavršavanjem i napredkom, motiviše i nagrađuje. Ukoliko se svim ovim aktivnostima pametno koordinise, ne mogu izostati dobri rezultati organizacije. (Boljanović Đorđević J., 2011:5).

Pre nego što počnemo govoriti o stratezijskom menadžmentu ljudskih resursa, moramo se upoznati sa pojmom stratezijskog menadžmenta uopšte. Zadatak stratezijskog menadžmenta jeste da omogući organizaciji racionalno i na vreme odgovori na promene koje joj nameće sredina u kojoj ona obavlja deluje (Boljanović Đorđević J. 2011:53).

Da bi se postigla maksimalna delotvornost, funkcija menadžmenta ljudskih resursa (potencijala) mora se kao sastavni deo uključiti u proces stratezijskog menadžmenta preduzeća. Menadžeri ljudskih resursa treba da učestvuju u izradi stratezijskog plana kako po svim pitanjima koje imaju veze sa ljudima, tako i u vezi sposobnošću raspoloživih ljudskih resursa (potencijala) za implementaciju određenih stratezijskih alternativa, poznavati stratezijske ciljeve, znati koje su vrste veština, ponašanja i stavova zaposlenih potrebne kao podrška stratezijskom planu, i razviti programe koji osiguravaju da zaposleni poseduju takve veštine, ponašanje i stavove. Što nas dovodi do regrutovanja i selekcije, kao važnim aktivnosti organizacije.

Regrutovanje je proces kojim se privlače kvalifikovani kandidati, čime se stvara prilika i omogućava organizaciji da izabere najbolje kandidate za popunjavanje slobodnih radnih mesta. To je dvosmeran proces – budući da su organizacija i kandidat partenri, i obe

strane imaju mogućnost izbora, zato se prilikom regrutovanja velika pažnja posvećuje i potrebama potencijalnih kandidata kako bi se proces uspešno završio, zadržavanjem kvalitetnih kandidata u organizaciji.

Selekcija sledi nakon regrutovanja, to je proces u kojem se vrši izbor kandidata i donosi odluka o zapošljavanju ili odbijanju. Da bi bila uspešna, selekcija zahteva da se pre odabira kandidata jasno definišu sve neophodne karakteristike za efikasno obavljanje konkretnog posla, na osnovu kojih će doneti odluku o kandidatima.

Trening i obuka zaposlenih predstavljaju aktivnosti koje su neophodne kada govorimo o ulaganje u kapacitete organizacije. Ove aktivnosti ne predstavljaju cilj same po sebi već sredstva da zaposleni steknu neophodna znanja. Od velikog značaja je ove aktivnosti sistematski planirati, kao i vrednovati njihove rezultate. Sve prethodno izloženo nastojaćemo da prikažemo u radu kroz primer kompanije *Goodfood*.

1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je teorijski i praktični prikaz strategijskih aspekata regrutovanja i selekcije u postizanju konkurentske prednosti i ostvarivanju strateških ciljeva organizacije, koje ćemo nastojati da prikažemo kroz primer kompaniji *Goodfood*.

Rad je zasnovan na istraživanju procesa regrutovanja i selekcije zaposlenih, kao i aktivnosti treninga i obuke zaposlenih. Istraživanje je sprovedeno na osnovu validnih internih dokumenata koje ova kompanija poseduje i na osnovu kojih sprovodi neophodne mere, procese i aktivnosti u vezi sa menadžmentom ljudskih resursa.

1.1. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj našeg istraživanja ogleda se u razumevanju okruženja, na koje utiču spoljašnji i unutrašnji faktori, a u kome organizacija funkcioniše na polju obezbeđivanja resursa. Okruženje koje nas zanima jeste tržište rada, u kome se poslodavci bore za regrutovanje, a potom i u zadržavanju osoblja.

U postupku regrutovanja zahteva se od svih učesnika procesa da budu svesni da greške do kojih može doći tokom procesa ne dovode samo do povećanja samih

troškova regrutovanja, već da su posledice mnogo ozbiljnije i da mogu uticati i na funkcionisanju same organizacije. Pogrešno regrutovanje dovodi i do grešaka u narednim koracima: pogrešne selekcije, angažovanja pogrešnih ljudi.

Na samom početku odabira potencijalnih ljudskih resursa potrebno je obratiti pažnju na razne faktore (tržište rada, imidž organizacije, aktivnost posla, unutrašnju politiku organizacije, troškove regrutovanja).

1.2. Ciljevi istraživanja

Ovaj rad ima za cilj da ukaže na povezanost menadžmenta ljudskih resursa i funkcije strategijskog menadžmenta, ali i da definiše ulogu menadžmenta ljudskih resursa u procesu strategijskog menadžmenta. Takođe, još jedan od ciljeva istraživanja jeste da ukaže na značaj funkcije regrutovanja u menadžmentu ljudskih resursa, kao i na različite faktore koji mogu uticati na proces regrutovanje, na primeru kompanije *Goodfood*.

- 1) Naučni cilj istraživanja je ukazivanje na značaj upravljanja ljudskim resursima. Takođe, dokazivanje da je upravljanje ljudskim resursima neophodno u razumevanju i usmeravanju ljudi ka aktivnostima koje vode ostvarivanju strateških ciljeva organizacije.
- 2) Društveni cilj istraživanja je proučavanje metoda korišćenih u procesu regrutovanja i selekcije, kao i aktivnosti treninga zaposlenih u kompaniji *Goodfood*, i ukazivanje na značaj istih kako bi se onima koje interesuje ili se bave upravljanjem ljudskih resursa pružile potrebne informacije, kako bi se shvatila važnost ljudskih resursa u sprovođenju strategije organizacije, kao i važnost efikasnog i produktivnog upravljanja organizacijom.

1.3. Hipoteze istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od opšte i više posebnih hipoteza.

Opšta hipoteza:

- Važnost strateškog menadžmenta najbolje se može videti u neophodnosti strategijskog planiranja ljudskim resursima. Kroz procese regrutovanja i selekcije,

kao ključnim aktivnostima u procesu menadžmenta ljudskih resursa, ostvaruje se značajan uticaj na poslovanje i postizanje viših rezultata.

Posebne hipoteze:

- Implementacija strateških aktivnosti nije moguća bez uključivanja menadžmenta ljudskih resursa.
- Potrebe za ljudskim resursima određuje misija, vizija, ciljevi i strategija organizacije.
- Zadatak planiranja ljudskih resursa je da obezbedi prave ljude na pravim mestima.
- Rekrutovanje je važna aktivnost svake organizacije. Rekrutovanje kompaniji *Goodfood* vrši se lociranjem, identifikovanjem potencijalnih kandidata.
- Selekcija je aktivnost koja dolazi nakon sprovedenog rekrutovanja i služi za filtriranje kandidata sa ciljem odabira najboljih.

1.4. Metode istraživanja

Naučno istraživanje predstavlja složen i kompleksan proces, koji podrazumeva ozbiljan pristup. Za istraživački rad korišćene su sledeće metode i tehnike istraživanja kako bi se ispunili onovni metodološki zahtevi: Objektivnost, pouzdanost, opštost, sistematičnost.

U ovom istraživačkom radu se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost, pa je tako pristup istraživanja integrativan i sintetički.

Korišćena su naučno – teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa.

Osnovne metode koje su korišćene u ovom naučno-istraživačkom radu su analitičke (metod analize) i sintetičke.

Opštenaučne metode koje su korišćene u ovom naučno-istraživačkom radu su hipotetičko – deduktivna i komparativna, kao i studija slučaja na primeru kompanije *Goodfood*.

1.5. Struktura rada

Struktura rada prikazana je na sledeći način:

Uvod i metodologija naučno istraživačkog rada: u ovom delu rada se govori o predmetu i polazištu istraživanja, ukazano je na značaj i aktuelnosti teme, ustanovljeni su opšti i posebni ciljevi istraživanja, postavljene su opšta i posebne hipoteze, iznete su metode istraživanja i opisana je struktura rada.

Strategijski menadžment: upoznaćemo se sa pojmom strategije, koracima u definisanju iste i njenoj implementaciji.

Strateški menadžment ljudskih resursa: ukazaćemo na značaj ljudskih resursa u ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu, i uskoj povezanosti sa strategijskim menadžmentom.

Obezbeđivanje resursa: dat je osvrt na pojam obezbeđivanja ljudskih resursa, teorijsko objašnjenje pojmova kao što su regrutovanje i selekcija, kao i objašnjenje procesa regrutovanja i selekcije, značaj treninga i obuke zaposlenih sa teorijskog aspekta.

Istraživanje procesa regrutovanja i selekcije u kompaniju Goodfood: u ovom delu rada upoznaćemo se sa istorijom kompanije *Goodfood*, načinom poslovanja, delatnostima, misijom, vizijom i ciljevima kompanije.

Reformisanje radnih mesta u kompaniji Goodfood, regrutovaje i selekcija: u ovim poglavljima govorićemo o načinima regrutovanja u kompaniji *Goodfood* (internom i eksternom načinu regrutovanja), i o selekciji koja nužno sledi nakon regrutovanja, a sve to u cilju obezbeđivanja najvažnijeg resursa -zaposlenih.

Trening i obuka zaposlenih u kompaniji Goodfood: opisuje na koji način se u kompaniji *Goodfood* vrši trening i obuka zaposlenih.

Zaključak: U zaključku rada dat je osvrt na sam rad, izneta su zaključna razmatranja o temii dokazane su prethodno postavljene hipoteze.

2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

2.1 Pojam strategije

Strategija je reč koju često možemo čuti od strane menadžera. U upotrebi je od sredine pedesetih godina XX veka.

Potiče od grčka reč, *strategos* što znači general, odnosno vojskovođa. U slobodnom prevodu bi značila “veština generala”.

Poslovna strategija predstavlja pronalaženje različitih puteva (načina) koji vode do misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije. U skladu s tim, mnogi autori ističu da strategija obuhvata nauku i veštinu upotrebe načina radi postizanje ciljevi, i da zapravo strategija jeste vid odgovora preduzeća na promene u sredini gde obavljaju svoju delatnost.(Mašić B., 2009:34).

Ukoliko uzmemo u obzir brojne izazove i povoljne prilike koje se javljaju na globalnom tržištu, posao savremenih menadžeri je mnogo više od postavljanja dugoročnih strategija u nadi da će sve ispasti dobro. Sve to utiče i na lidere koji u današnje vreme moraju biti proaktivni, skloni stalnim promene, svakodnevnom usavršavaju, I po potrebi u svojim strategijama uvoditi promene.

Strategijski menadžment jedne organizacije treba da predstavlja istovremeno i proces i način razmišljanja u celoj organizaciji.(Gregory G. Dess, 2007:9).

2.1.1 Definisanje strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment čine analiza, odluke i akcije koje organizacije preduzimaju kako bi ostvorile i zadržala konkurentne prednosti.

Strategijski menadžment neke organizacije podrazumeva sledeće procese: analiziranje, donošenje odluka i delovanje (akcije). Uključuje se analizu krajnjih strategijskih ciljeva (vizija, misija i strategijskih ciljeva) uporedo sa analizom eksternog i internog okruženja organizacije. (Gregory G. Dess, 2007:9).

Henry Mintzberg, definisao je strategiju sa različitih aspekata i nazvao je po njihovim početnim slovima “*Five Ps* za strategiju” – *plan* (plan), *pattern* (obrazac ponašanja),

position (pozicija), *perspective* (perspektiva) i *ploy* (trik, blef). (Gregory G. Dess, 2007:9).

Plan (plan) – Strategija može da predstavlja plan, pravac, smer u kom ćete se kretati da bi se ostvario cilj organizacije.

Pattern (obrazac) – Strategija se posmatra u obliku obrasca, po kom se moraju izvršiti i ispoštovati postavljena pravila.

Perspective (perspektiva) – Strategija jedne organizacije je glavna vizija i način na koji organizacija radi.

Ploy (trik) – Strategija se postavlja sa namerom da se nadmudri protivnik.

2.1.2. Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta

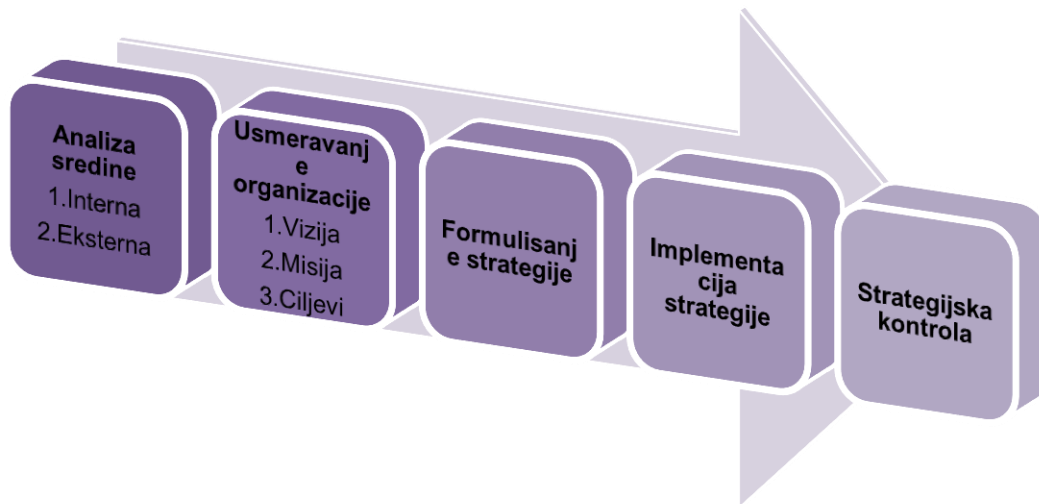
Strategijski menadžmenta ima za zadatak da obezbedi organizaciji racionalno i u pravo vreme reagovanje u okruženju u kojoj obavlja svoju delatnost.

Zadaci strategijskog menadžmenta uključuju:

- strategijsko planiranje (strategijsku analizu i strategijski izbor),
- strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).

Aktivnosti strategijskog menadžmenta teže formiranju odnosa između organizacije i okruženja, dok je operativni menadžment usmeren ka rutinskim operacijama. Strategijski menadžment, kao kontinuirani proces, u sebe uključuje: (Ristić D. 2008:103).

- analizu okruženja,
- usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
- formulisanje strategija,
- implementaciju strategija,
- strategijsku kontrolu.

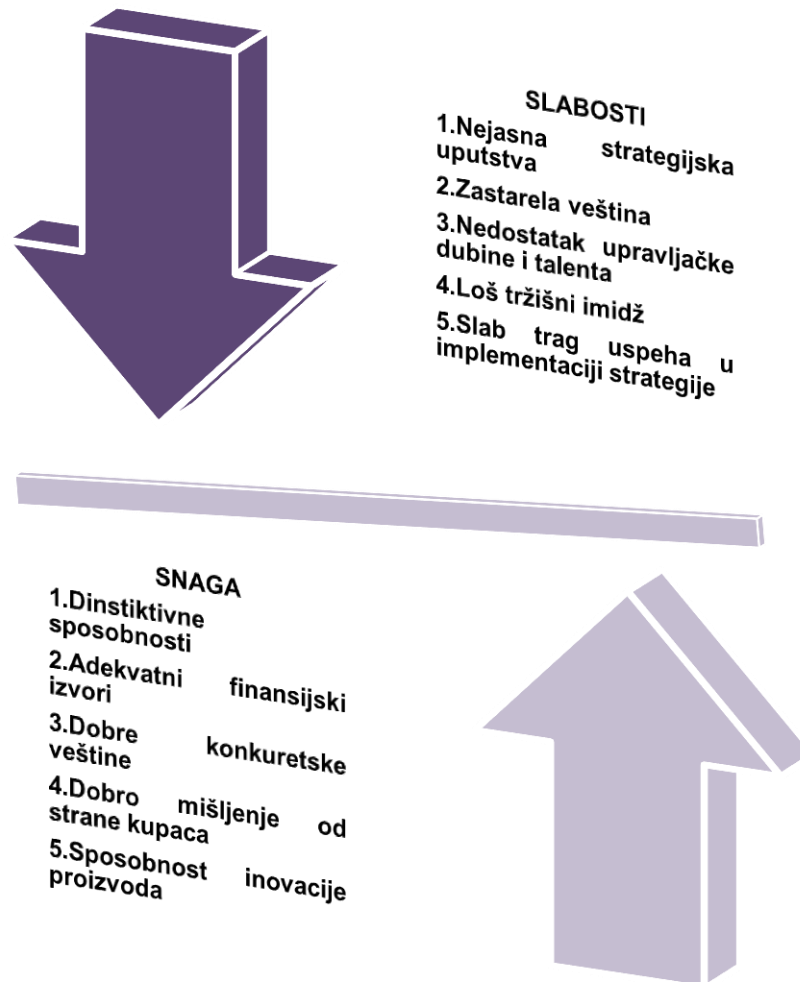


Slika 1. Proces strategijskog menadžmenta (Mašić B., 2009:37)

2.2. SWOT analiza / analiza sredine

SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleskih reči: *Strenghts* (snage), *Weakness* (slabosti), *Opportunities* (šanse) i *threats* (pretnje). Predstavlja jednu od najčešće korišćenih analiza današnjice. Menadžerima je od velike pomoći, jer im omogućava da na što lakši način uočile sve šanse i pretnje kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti iz eksternog okruženja, kao i snage i slabosti iz internog okruženja.

Na osnovu identifikacije internog i eksternog okruženja menadžment organizacije definišu viziju, misiju i ciljeve i formulišu strategijske opcije.



Slika 2. Interna analiza okruženje (Mašić B., 2009:150)



Slika 3. Eksterna analiza okruženja (Mašić B., 2009:151)

2.3. Usmeravanje organizacije (vizija, misija, ciljevi)

Promene su zakon života. Pripadamo vremenu u kojem organizacije neprestano vode borbu za opstanak. U toj borbi, ljudski resursi imaju najvažniju ulogu, ulogu praćenja i prilagođavanja promenama. (Đuričin D., Janošević S. 2009:7).

Organizaciona vizija je polazište jasno definisanih i postavljenih ciljeva neke organizacije. Kompanijska vizija predstavlja krajnji cilj koji je podsticajan, sveobuhvatan i dugoročan. Vizija može da bude uspešna, ali i ne mora, rezultat njenog uspeha odnosno neuspeha zavisi od toga da li se sve odvija u skladu sa organizacionom strategijom.

Ključno je da lideri organizacije poseduju sposobnosti i znanja kao dve najvažnije veštine, ali i plan primene.

Kada organizacija definiše viziju to može da učini odeređenim iskazom, sloganom, slikom, dijagramom, svim što zaokuplja pažnju. Na taj način se postiže cilj, a to je da se samo u nekoliko reči koje se lako pamte, napravi suština formalnijih delova vizije.

Svakoj organizaciji je cilj da opstane i prosperira, zbog toga mora da odgovori na potrebe različitih grupacija, u tome glavnu ulogu treba da ima koncept menadžmenta stakeholdera što uključuje uspešno formulisan iskaz o misiji. Primarni stakeholderi jesu klijenti, zaposleni, dobavljači, vlasnici, ali i ostali mogu imati važnu ulogu. Zaposleni u organizaciji predstavljaju najvažnije posmatračke misije. Misija služi da svi razumeju svrhu organizacije i da predano rade na njenom ostvarivanju.

Misija treba da iskaže zašto je neka organizacija posebna, šta je to što je čini dručijom u odnosu na konkurente, što se postiže ukazivanjem na bitne teme u iskazu.

Iskazi misije su po pravilu trajni i retko se menjaju, misija organizacije treba i mora da se menja kada se uslovi konkuretnosti dramatično izmene, ako se firma nađe pred novim opasnostima ili povoljnim prilikama.

2.4. Formulisanje strategije

Prilikom formulisanje strategije utvrđuju se različiti načini, odnosno različite strategijske opcije (generisanje, vrednovanje i selekcija) koje vode ostvarenju (realizaciji) misije i ciljeva organizacije.

Organizacija formulisanja strategije jeste posao stratega (ljudi koji čine generalni menadžment, vlasnici, direktori, top menadžeri, uključujući i profesionalne planere). Stratezi se ne bave samo formulisanjem strategije, već u opsu njihovog zadatka je i da je preispituju, porilagode, razvijaju, osećaju pri čemu koriste intuiciju zbog kompleksnosti situacije koja onemogućava racionalnu analizu.

Svrha procesa formulisanja strategije je da proizvede strategijsko razmišljanje koje osmišljava budućnost preduzeća, kao i način na koji se ta budućnost može osigurati. Naravno, formulisanje strategije treba da obezbedi mehanizam koji će olakšati prenošenje ideja i koordiniranje napora. Ovaj proces treba da ubrizga strukturu, ali ne i striktnost u razmišljanju. Formulisanje strategije ima za cilj ustanovljavanje dugoročnih planova organizacije na temelju analize internih (snaga i slabosti) i eksternih (šansi i pretnji) faktora organizacije, kao i predviđanjem faktora okruženja organizacije. (Ristić D. 2008:130).

2.5. Implementacija strategije

Kako bi organizacija uspešno ostvarila svoju misiju i ciljeve neophodno je osim formulisanja, odnosno izbor adekvatne strategije, izvršiti i strategijsku promenu, odnosno implementirati strategiju u dnevne operacije. Ljudski resursi, kao najvažniji, imaju važnu ulogu u realizaciji svega toga, što je u skladu sa našom posebnom hipotezom, da implementacija strateških aktivnosti nije moguća bez ljudskog potencijala.

2.6. Strategijska kontrola

Kontrola obuhvata menadžersku aktivnost koja podrazumeva nadgledanje, ocenjivanje, merenje i poboljšanje različitih aktivnosti u organizaciji, sa ciljem da se utvrde rezultati i izvrše promene, ukoliko je to neophodno. Podrazumeva utvrđivanje normativa ili standarda poslovanja i razvoja organizacije.

Dakle, kontrola podrazumeva konstatovanje i merenje odstupanja, analiziranje uzroka odstupanja, ali i preduzimanje neophodnih akcija za korekciju istih. (Mašić B., 2009:280).

3. STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Postoji jak lobi koji propagira stav po kome je konkurentska prednost (*competitive advantage*) u poslu zapravo ljudski potencijal nego, pre nego pristupačnost kapitala ili korišćenje tehnologija. Stoga je logično da se obrati pažnja na prirodu ovog resursa i njegovog menadžmenta jer će to imati uticaja na ponašanje i rad zaposlenih, a samim tim i na rad organizacije. *Boxall i Steneveld* tvrde da nema potrebe dokazivati vezu između rezultata firme i menadžmenta radne snage pošto je sasvim očigledno da kvalitet menadžmenta ljudskih resursa bitno utiče na rad firme. Stoga, ne iznenađuje činjenica da retorika strateškog menadžmenta ljudskih resursa (*strategic human resource management*) već usvojena, tim pre što se smatra da je upravo strateški pristup (*strategic approach*) ono što izdvaja HRM od personalnog menadžmenta, koji je, kako se ističe, operativni (*operational*). Ljudski resurs mora biti strateški igrač, a uloga poslovnog stratega – u budućnosti će biti ključna uloga stručnjaka za ljudske resurse. (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:30).

3.1. Strateški menadžment ljudskih resursa i strategija ljudskih resursa

Od trenutka kad je strategija postala predmet proučavanja, poimanje strategije ljudskih resursa (*HR strategy*) dosta se izmenilo. *Tyson*, definiše strategiju ljudskih resursa i njegova definicija, iako nije sveobuhvatna, predstavlja korisnu polaznu osnovu, što ćemo videti kasnije. Po njemu ona podrazumeva težnje korporacije koje mogu biti jasne ili prikrivene u poređenju sa upravljanje zaposlenima, prikazane kroz politiku i praksu. (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:30).

Korist ove definicije ogleda se u tome što su istraživanja u oblasti strategije ljudskih resursa na početku bila usmerena na traženje strateških dokumenta o ljudskim resursima, da bi se dokazalo da je postojao strateški pristup tim resursima. To je, međutim, bezmalo ličilo na traženje Svetog Grala. Mišljenje se vremenom menjalo, što je imalo za rezultat da se danas smatra da strategija ljudskih resursa nije potrebno da bude u pisanom obliku, niti jasno predočena, kako i *Tyson* predočava svojom izjavom. Dalji razvoj doveo je do stanovišta po kojem se strateški menadžment ljudskih resursa pre svega zasniva na predmetu, a ne predstavlja formulaciju jedne kompletne i integrisane strategije. Strateško razmišljanje, strateško donošenje odluka i strateška orijentacija (*strategic thinking; strategic decision making and a strategic orientation*) postepeno, stoga, postaju mnogo realniji koraci.

Uporedo sa ovakvim stanovištem, razvijao se i stav o opštoj strategiji koji strategiju ne predočava kao nužno racionalan proces, koji pri tom ide od opšteg ka posebnom – već kao politički i razvojni proces, *Mintzberg* veruje da se strategija pre formira nego formuliše i da se strategija koja se nastoji primeniti menja u skladu sa promenama koje je prate, tako da se implementirana strategija veoma razlikuje od početne vizije. Prema *Mintzbergu*, strategija se može sagledati samo sa osvrtnom u natrag. U skladu s tim strategiju ne definišu samo glavni menadžment, već se uticaj može vršiti i vertikalno naviše (*bottom up*), u cilju primene ideja, njihove provere i postepene implementacije ako se utvrdi da su primenjive i uspešne. (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:31).

To nas dovodi do koncepta strategije kao učenja, sadržaja i procesa i podržavanja shvatanja strategije kao procesa promena. U literaturi se ukazuje na neophodnost da se

osete promene u okruženju, razvije strategija kao rezultat tih promena i njeno sprovođenje. Organizaciona celina za ljudske resurse u mnogim prilikama se isključuje iz procesa definisanja strategije, dok se strategija ljudskih resursa prvenstveno posmatra u svetlu primene organizacionih strategija. I pored toga, primena strategije ljudskih resursa je slaba. U kvalitetete uspešnih organizacija ubraja se sposobnost da se strategija brzo implementira.

U modelu odvajanja A (*separation model*) nema povezanosti, ako organizaciona i strategija ljudskih resursa i postoje kao jasne forme u organizaciji. Što je tipično u manjim organizacijama. (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:31).

Model uklapanja B – *fit model* – ovaj model ukazuje na važnost ljudi u realizaciji organizacione strategije. Zaposleni predstavljaju ključ primene i ostvarivanja organizacione strategije, a strategija ljudskih resursa formuliše se tako da je u skladu sa organizacionom strategijom. (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:32). Ceo pristup ima osnovase u shvatanju strategije kao logičnog i racionalnog procesa.

Model dijaloga - *C dialogue model* – ukazuje na potrebu za uzajamnom komunikacijom. Ono čemu se teži u organizacionoj strategiji ne mora biti izvodljivo, što uslovljava da se i druge mogućnosti uzmu u razmatranje. Mana debate je da su one često ograničene.

Holistički model i model zasnovan na ljudskim resursima (D I E) ukazuje na veću povezanost između organizacione i strategije ljudskih resursa.

Holistički model (D) - *holistic model* – posmatra ljude kao ključ konkurentske prednosti. Odnosno, strategija ljudskih resursa nije samo sredstvo za ostvarivanje poslovne strategije (kao krajnji cilj) već sama po sebi jeste krajnji cilj. Nema strategije bez strategije ljudskih resursa.

Model zasnovan na ljudskim resursima (E) (*HR – driven model*) strategiju ljudskih resursa tretira kao najvažniju. Budući da ljudi dovode do konkurentske prednosti, i da potencijal zaposlenih utiče na realizaciju planirane strategije - treba ga obavezno uzeti u razmatranje pri izradi strategije. (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:33).

3.2 Teoretske perspektive strateškog menadžmenta ljudskih resursa

Razlikujemo tri teoretska pristupa strateškom HRM – u. **Prvi** temelji se na shvatanju da postoji “jedan najbolji način” upravljanja ljudskim resursima koji ima za cilj poboljšanje rada. **Drugi** je fokusiran na usklađivanje politike zapošljavanja i rada sa potrebama strategije u cilju bolje realizacije posla. **Treći** pristup strateškom HRM – svoj osnov ima u pretpostavci da se firma se zasnova na resursima. Ovaj pravac usredsređen je na kvalitet ljudskih resursa koje su dostupne firmi ali i na njihovu želju da napreduju i da se prilagode brže od konkurenata. Sledbenici ove perspektive insistiraju na potpuno uklapanje sa poslovnom strategijom. (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:34).

3.2.1. Univerzalni pristup

Univerzalni pristup zasniva se na ideji menadžmenta ljudskih resursa kao “najbolje prakse”. U osnovi ovog modela je da je model visokog nivoa posvećenosti u korelaciji sa visokim nivoom organizacionog delovanja. Primer postupka nalazimo u *Guestovoj* teoriji HRM –a, u kojoj se navedene četiri cilja politike ljudskih resursa: (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:34).

- Strateška integracija – sigurnost da je HRM integrisan u strateško planiranje, odnosno da je politika HRM–a povezana i da HRM prakse čine svakodnevnu aktivnost linijskih menadžera,
- Posvećenost – sigurnost da zaposleni imaju osećaj pripadnosti organizacije,
- Fleksibilnost – sigurnost u postojanje prilagodljive i fleksibilne struktura organizacije zasnovanu na višestrukim sposobnostima,
- Kvalitet - poverenje da će visokokvalitetni i prilagodljivi radnici obezbediti visok kvalitet robe i usluga.

Guest ove ciljeve sagledava u paketu – da bi se ostvarili željeni rezultati neophodno je da svi ovi ciljevi budu postignuti.

3.2.2. Pristup uklapanja ili mogućnosti

Pristup uklapanja ili predviđanja zasniva se na dvema osnovnim formama uklapanja: (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:36).

- Kada se strategija ljudskih resursa uklapa u zahteve poslovne strategije,

- a druga unutrašnje uklapanje – podrazumeva da se sve politike i aktivnosti ljudskih resursa međusobno uklapaju, čineći jedinstvenu celinu.

3.2.3. Pristup koji se zasniva resursima

Pristup zasnovan na resursima ukazuje na veze između unutrašnjih resursa (ljudski resursi su jedan od njih), strategije i učinaka. Težnja je pre svega na stalnom promovisanju konkurentne prednosti kroz razvoj ljudskog kapitala. Svakako akcenat ne treba stavljati samo na odnos ljudskih resursa (kao kada je posredi pristup uklapanja) već i na sposobnostima, znanju, stavovima i kompetenciji, koja imaju mnogo veći uticaj na dugoročni opstanak od trenutnih odnosa.

Smatra se da resurs treba da zadovolje četiri kriterijuma u cilju ostvarivanja stalne konkurentne prednosti i postoji način na koji to mogu učiniti. (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:41).

1. Resurs mora imati vrednost – različite firme zahtevaju različite sposobnosti za različite položaje u organizaciji, a ponuda potencijalne radne snage obuhvata pojedince različitih sposobnosti. Na osnovu toga vrši se procena vrednosti, i to spajanjem sposobnosti pojedinca sa zahtevima firme/posla.
2. Kriterijum neučestalosti – najvažnijom sposobnošću zaposlenog smatra se njegova kognitivna sposobnost. Imajući u vidu da je skup talenata ograničen to kod mnogih poslodavca dovodi do poteškoća prilikom potrage za talentima koji su im potrebni.
3. Resurs koji nije lako imitirati – konkurenti neće moći u potpunosti da kopiraju ljudski resurs jer neće moći da kopiraju istorijat, retrospektivu prve firme. Retrospektiva je važna jer utiče na ponašanje zaposlenih preko razvoja jedinstvenih normi i kultura.
4. Resursi bi trebali da budu nezamenjivi – ljudski resursi ne mogu biti istrošeni i mogu se prenositi sa jednog na drugi proizvod, tržište ili tehnologiju.

3.3 Povezanost između ljudskih potencijala i procesa strategijskog menadžmenta

Izbor strategije se sastoji od odgovora na dole navedena pitanja vezana za konkurenciju npr. kako će organizacija biti konkurentna da bi ostvarila svoje misije i

ciljeve. Ove odluke sačinjavaju odgovori na pitanja gde konkurisati, kako konkurisati i čime konkurisati. Sve su odluke važne, ali oni koji donose strategijske odluke često posvećuju manje pažnje pitanju čemu će se konkurisati što može dovesti do loših strategijskih odluka.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:43).

1. Gde konkurisati?

Na kojem tržištu ili tržištima (sektori, proizvodi, itd.) ćemo konkurisati?

2. Kako konkurisati?

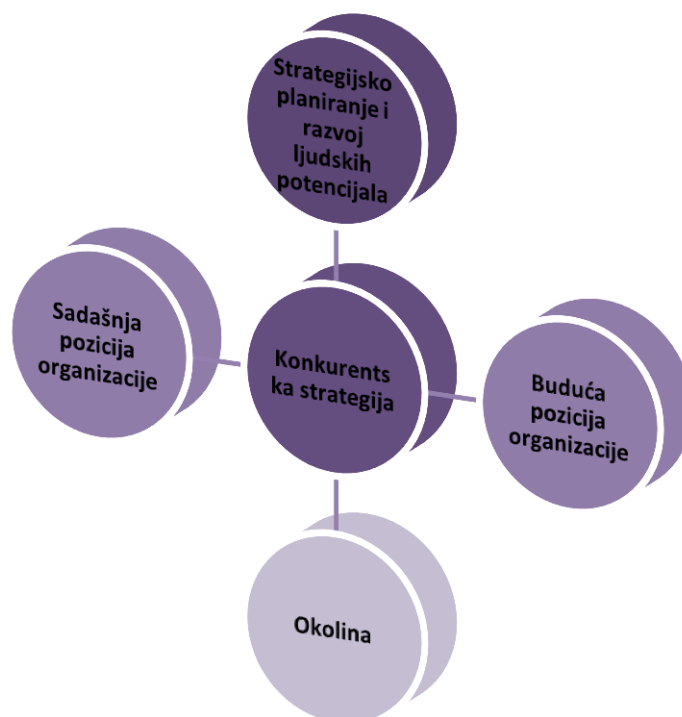
Na osnovu kojih kriterijumu ili na temelju kojih različitosti ćemo konkurisati?

Prema trošku? Kvalitetu?

3. Čime ćemo biti konkurentni?

4. Koji će nam resursi omogućiti da nadvladamo konkurenciju?

5. Kako ćemo doći do tih resursa i kako ćemo ih unaprediti kako bi smo bili konkurentni?



Slika 1. Odnos strategije i menadžmenta ljudskih potencijala(izvor, Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:43)

Strategijski menadžment ljudskih potencijala predstavlja sistemsko i umno razvijanje ljudskih potencijala koje ima za cilj postizanje i razvijanje organizacionih sposobnosti i obezbeđivanje konkurentne prednosti u svrhu ostvarivanja strategijskih ciljeva poslovanja. (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:34).

3.4. Uloga ljudskih potencijala u formulisanju strategije

Pitanje "Čime ćemo konkurisati" neretko može biti način na koji ljudski potencijali mogu ostvariti uticajna proces strategijskog menadžmenta. To se može ostvariti ili putem ograničavanja strategijskih alternativa ili skretanja pozornosti menadžerskog tima na pitanja kako i po koju cenu organizacija može steći ili razviti ljudske potencijale (ljude) potrebne da bi strategija bila uspešna. (Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:45).

Proces odlučivanja u vezi sa strategijskim menadžmentom organizacije obično se realizuje na najvišim nivoima, u grupama za strategijsko planiranje koje se čine generalni direktor, finansijski direktor, predsednik i različiti potpredsednici. Svaki deo procesa uključuje pitanja vezana za ljude.

Razlikujemo četiri različite povezanosti (integracije) funkcije ljudskih potencijala i funkcije strategijskog menadžmenta: administrativna povezanost, jednosmerna povezanost, dvosmerna povezanost i integrativna povezanost. (Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:46). Sledi prikaz sveke od navedenih povezanosti:

ADMINISTRATIVNA POVEZANOST: Kad govorimo o administrativnoj povezanosti pažnja funkcije ljudskih potencijala je skoncentrisana na svakodnevne aktivnosti. Menadžer ljudskih potencijala nema vremena ni prilike da se strategijski odnosi prema pitanjima ljudskih potencijala. Funkcija strategijskog poslovnog planiranja preduzeća postoji bez ikakvih inputa iz odseka ljudskih potencijala. Kada posmatramo ovaj nivo, povezanost odseka ljudski potencijal u potpunosti je izdvojen od bilo kog dela procesa strategijskog menadžmenta. Zdatak odsek su administrativni poslovi koji nemaju veze s ključnim poslovnim potrebama preduzeća.

JEDNOSMERNA POVEZANOST: Kod jednosmerne povezanosti, zadatak strategijskog poslovnog planiranja preduzeća je da osmišljava strategijski plan nakon čega obaveštava funkciju ljudskih potencijala o planu. Većina smatra da ova povezanost predstavlja strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno zadatak funkcije ljudskih potencijala jeste oblikovanje sistema i/ili programa koji će raditi na realizaciji strategijskog plana. Iako jednosmerna povezanost uočava značaj ljudskih potencijala u realizaciji strategijskog plana, ona sprečava preduzeće u razmatranju pitanja ljudskih potencijala prilikom izrade strategijskog plana. Česta se kao posledice javljaju strategijski planovi koje preduzeće ne može realizovati sa uspehom.

DVOSMERNA POVEZANOST: Dvosmerna povezanost omogućava razmatranje pitanja ljudskih potencijala prilikom izrade strategije. Pojavljuje se u tri koraka. Najpre, tim za strategijsko planiranje obaveštava funkciju ljudskih potencijala o različitim strategijama koje preduzeće odlučuje. Zatim menadžeri ljudskih potencijala analiziraju uticaje različitih strategija na ljudske potencijale, nakon čega sledi prezentovanje rezultate ovih analiza timu za strategijsko planiranje. Po završetku strategijskog odlučivanja, strategijski plan se dostavlja menadžeru ljudskih potencijala koji osmišljava programe za njihovu primenu. Kod dvosmerne povezanosti funkcija strategijskog planiranja i funkcija ljudskih potencijala su međuzavisne.

INTEGRATIVNA POVEZANOST: Integrativna povezanost je dinamična i višedimenzionalna i njeno težište je učestaloj, pre nego na sekvencionalnoj interakciji. U većini ljudskih potencijala u preduzećima s integrativnom povezanošću sastavni je deo osmišljavanja strategije i njene primene.

Prema tome, kod strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima, funkcija ljudskih potencijala sastavni je deo osmišljavanja i formulisanja strategije kao i njene realizacije. Menadžer ljudskih potencijala daje strategijskim planerima podatke o sposobnostima ljudskih potencijala preduzeća. Ti podaci o sposobnostima ljudskih potencijala pomažu vrhovnim menadžerima da osmisle i odluče se za najbolju strategiju. Jednom kad se odredi strategijsko usmerenje, uloga ljudskih potencijala se menja prema razvoju i uravnoteženju praksi ljudskih potencijala koje će preduzeću osigurati zaposlene sa veštinama potrebnim za primenu strategije. Uz to, prkase ljudskih potencijala se moraju

oblikovati tako da podstaknu delovanje zaposlenih u preduzeću.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:45).

3.5. Formulacija strategije

Za formulisanje strategije od velikog je značaja sama misija preduzeća. Misija je izjava o uzroku postojanja preduzeća, obično bliže prikazuje kojim potrošačima je preduzeće okrenuto, koje potrebe zadovoljava i/ili vrednosti potrošači primaju i tehnologiju koju koristi. Izjava misije često dolazi u kombinaciji s izjavom o viziji preduzeća i/ili vrednostima preduzeća.

Ciljevi organizacije su ono što se preduzeće nada da će ostvariti u budućnosti, oni predstavljaju način na koji će se misija realizovati.

Eksterna analiza sastoji se od analiziranja poslovnog okruženja preduzeća da bi se identifikovale strategijske prilike i pretnje. Primeri prilika su tržišta i potrošači koji se još uvek ne opslužuju, tehnološki napretci koji mogu pomoću preduzeću, i izvori radne snage, ulazak novih konkurenata na tržište, zakone u postupku donošenja koji mogu nepovoljno uticati na preduzeće i tehnološke inovacije konkurenata.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:47).

Interna analiza pokušava prepoznati snage i slabosti preduzeća. Zasniva se na kvalitetu i kvantitetu resursa koji organizaciji stoje na raspolaganju: finansijski, kapitalni, tehnološki i ljudski resursi. Organizacije moraju pošteno i tačno proceniti svaki od resursa da bi odlučile radi li se o snazi ili slabosti.

Kao što smo već u ranijem tekstu pisali, eksterna i interna analiza su sastavni delovi SWOT analize (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Nakon SWOT analize, tim za strategijsko planiranje dobija sve informacije koje su od značaja za stvaranje određenog broja strategijskih alternativa. Strategijski menadžeri upoređuju posobnosti ovih alternativa u postizanju strategijskih ciljeva organizacije, nakon čega sledi strategijski izbor. Strategijski izbor je organizacijska strategija, koja obuhvata načine na koje će organizacija nastojati da realizuje svoju misiju i postigne dugoročne ciljeve. Mnoge prilike i pretnje u eksternom okruženju su povezane sa ljudima sa sve manje visoko kvalifikovanih pojedinaca dostupnih na tržištu radne snage, organizacije se

takmiče, kako za potrošače, tako i za zaposlene. Uloga ljudskih potencijala je praćenje spoljašnjeg okruženja ljudskih potencijala – i uz njih vezanih prilika i pretnji.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:47).

3.6. Primena strategije

Pošto organizacija završi proces formulisanja strategije i donese strateški izbor, mora povesti strategiju – oživeti je u svakodnevnom poslovanju. Strategija koju preduzeće prati određuje potrebe ljudskih potencijala. Kako bi preduzeće imalo dobre temelje strategije, grupa zadataka se mora obaviti prilikom realizacije ciljeva preduzeća, pojedinci moraju imati veštine koje im omogućuju izvršavanje tih zadataka, ali ti pojedinci moraju biti motivisani da bi primenili svoje veštine.

Menadžment ljudskih potencijala može uticati na dve promenljive: strukturu informacija i procese odlučivanja. Da bi se strategija implementirala zadaci moraju biti oblikovani i grupisani u sklopu radnih mesta na delotvoran način. Zadatak ljudskih potencijala je da obezbedi organizaciji ljude koji imaju neophodno znanje, veštine, sposobnosti za izvršavanje svojih zadataka i primenu strategije. Ovaj cilj se ostvaruje kroz zapošljavanje, selekciju i raspored na radna mesta, trening, razvoj i upravljanje karijerom.

Uloga funkcije ljudskih resursa postaje osiguravanje da preduzeće ima prikladan broj zaposlenih sa veštinama potrebnim za ostvarivanje strateškog plana i razvijanje kontrole koja osigurava ponašanje zaposlenih koje će unaprediti ostvarenje ciljeva bliže opisanih strateškim planom.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:51).

3.7. Prakse ljudskih potencijala

O funkciji ljudskih potencijala može se razmišljati kao da ima šest izbornih praksi ljudskih potencijala, među kojima preduzeća mogu izabrati one koje su najprikladnije za primenu strategije. Svaki od ovih izbora odnosi se na posebno funkcionalno područje upravljanja ljudskim potencijalima: analizu/oblikovanje posla, pribavljanje/selekciju, obuku i razvoj, upravljanje uspešnošću, platnu strukturu, beneficije i radne odnose.

ANALIZA I OBLIKOVANJE POSLA – Grupisanje zadataka kako bi se oblikovala radna mesta za proizvodnju ili usluga koja preduzeća vrše. Analiza posla predstavlja prikupljanje što više potrebnih detalja o poslu, to je proces prikupljanja informacija. Oblikovanje posla zavise od strategija koje za sobom uvode i nove tehnologije. Pri obavljanju posla treba da se isprati i strategija organizacije koja ima određene zadatke i načine realizacije posla. Oblikovanje posla predstavlja segment grupisanja zadataka u okviru određenog radnog mesta.

PRIBAVLJAVANJE I SELEKCIJA ZAPOSLENIH - Pribavljanje podrazumeva sakupljanje kandidata za ponuđeno i moguće zapošljavanje. Selekcija vrši izdvajanje potencijalnih kandidata za zapošljavanje koji ispunjavaju uslove i poseduju znanje, veštine, sposobnosti i dr. osobine koji će pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve.

Strategija koju preduzeće prati ima uticaj na tipove zaposlenih koji su u procesu pribavljanja i selekcije.

OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH – Putem edukacije i razvoja zaposleni dobijaju brojne veštine. Obuka služi da zaposleni steknu veštine i ponašanje potrebno za rad na određenom radnom mestu. Razvoj je poboljšavanje sposobnosti zaposlenih i sticanje znanja, veština i ponašanja da odgovore na različite izazove sadašnjih ili budućih poslova. Razvoj zaposlenih je potreban pri promenama strategije koje zahtevaju kombinaciju veština kako bi se strategija primenila.

UPRAVLJANJE USPEŠNOŠĆU – U skladu sa organizacionim ciljevima treba da budu rezultati i delovanja zaposlenih, kako bi se to obezbedilo koristi se upravljanje uspešnošću. Proces upravljanje uspešnošću određuje aktivnosti i ishode koji će imati uspešan rezultat primenom strategije u preduzeću.

PLATNA STRUKTURA, PODSTICAJI I BENEFICIJE – Platna struktura je nešto što ima veoma važnu ulogu primeni strategije. Visoka plata i/ili beneficije u odnosu na konkurenciju može osigurati da privuče i zadrži visokokvalitetne zaposlene, ali to može imati i negativan uticaj na ukupne troškove radne snage preduzeća.

RADNI ODNOSI I ODNOSI ZAPOSLENIH - Opšti pristup prema zaposlenima može snažno uticati na mogućnost postizanja konkurentске prednosti preduzeća. Preduzeća mogu izabrati svoju politiku organizacije prema njenim zaposlenima ili kao prema imovini koja zahteva ulaganja ili kao prema trošku koja treba minimizirati. Treba da odluče o tome koja su prava zaposlenih, koliko učestvuju u odlučivanjima, kao i to koja je odgovornost preduzeća prema zaposlenima. U zavisnosti od politike koju preduzeće izabere može dovesti ili do uspešnog ostvarenja ciljeva i strategija ili do potpunog prestanka postojanja.

3.8. Potrebe za ljudskim potencijalima zavisno od tipova strategije

Veliki je broj preduzeća koja na ljudskim resursima obezbeđuje konkurentsku prednost. Zato se danas velika pažnja usmerava ka prirodi i osobinama ovog resursa.(Đuričin D., Janošević S., 2009:3).

Svi tipovi strategije zahtevaju da ljudski potencijal bude sposoban, u nekom opštem smislu, ali svaka od strategija ima svoje uslove za tipove zaposlenih, sa različitim ponašanjima i stavovima.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:57).

Tipovi ponašanja se razlikuju po kategorijama. Za različite strategije potrebni su različiti tipovi. Očekuje se od pojedinca koji je zadužen za posao u radnom okruženju i određeni tip ponašanja.

Preduzeća koja primenjuju strategiju troškovnog vođstva zahtevaju od zaposlenih da brinu o kvantitetu i da se usmere na kratki rok, da ne bude sklon riziku i da se uskladi sa uslovima stabilnosti. U ovoj strategiji zaposleni treba da iskažu tipove ponašanja koji se u određenoj meri ponavljaju i izvode nezavisno i samostalno.

Preduzeća koja izaberu strategiju troškovnog vođstva, teže tome da odrede veštine koje su im potrebne i ulažu u edukaciju zaposlenih. Ova preduzeća se interno unapređuju i razvijaju sistem plaćanja sa velikim razlikama plaćanja na hijerarhijskim nivoima. Teže saklupljanju ideja zaposlenih kako postići što delotvorniju proizvodnju.

Preduzeća koja primenjuju strategije diferencijacije teže ka zaposlenima koji moraju biti veoma kreativni i spremni za saradnju. Zaposleni treba da brinu o kvantitetu umereno, da imaju dugoročnu usmerenost, toleranciju prema dvosmislenosti i treba da budu spremni na rizik. Očekuje se da zaposleni sarađuju sa drugima, razvijaju nove ideje, uravnoteže pristup procesima i rezultatima.

STRATEGIJA USMERAVANJA - Kada preduzeće koristi ovu strategiju ono se pokušava fokusirati na ono što radi najbolje na tržištu na kom posluje. Strategije koje se koncentrišu na razvijanje tržišta, razvoj proizvoda, inovaciju ili zajednička ulaganja čine strategije unutrašnjeg rasta. Preduzeća koja koriste strtategiju unutrašnjeg rasta usmeravaju svoje potencijale prema razvoju postojećih snaga. Oni koji pokušavaju horizontalno ili vertikalno integrisati ili proširiti svoj asortiman iskazuju strategiju spoljašnjeg rasta, uglavnom spajanjem i preuzimanjem. Ovom strategijom nastoji se da se prošire resursi preduzeća ili ojača tržišni položaj preduzeć. Strategija deinvestiranja tj. smanjivanja broja zaposlenih je ona koja se temelji na štednji, prodaji sredstava i likvidaciji. Preduzeća sa ozbiljnim ekonomskim poteškoćama koja teže smanjivanju svojih operacija se bave ovakvim strategijama. Ove strategije imaju različite posledice na ljudske potencijale.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:58).

STRATEGIJA KONCENTRACIJE - Zahteva da preduzeće održi veštine koje već postoje u organizaciji. To zahteva da program edukacije bude sredstvo zadržavanja tih veština kod zaposlenih u organizaciji. Procene vezane uz ovu strategiju su najčešće više usmerene na ponašanje jer je okruženje sigurnije, a ponašanje nužno za uspešnost. Uspostavlja se sticanjem bogatog iskustva.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:58).

STRATEGIJE UNUTRAŠNJEG RASTA – Stvaraju specifične probleme pri obezbeđivanju radne snage. Rast zahteva da preduzeće konstantno zapošljava, premešta i unapređuje pojedince, a širenje na nova tržišta mogu promeniti potrebe za veštinama koje potencijalni zaposleni trebaju posedovati. Procene uglavnom predstavljaju kombinaciju ponašanja i rezultata. Procene ponašanja naglašavaju znanje o efikasnom ponašanju na određenom tržištu proizvoda, a procena rezultata se temelji

na postizanju ciljeva rasta. Potrebe za treningom se menjaju u zavisnosti načina na koji preduzeće pokušava rasti iznutra.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:58).

SPAJANJA I PREUZIMANJA – Poželjno je da ljudski potencijal igra važnu ulogu u procenjivanju prilike za spajanje, ljudski potencijal sigurno imaju i ulogu u stvarnoj implementaciji spajanja, odnosno preuzimanja. Takođe je važna obuka o upravljanju konfliktima kad se odluči za spoljašnju strategiju rasta. Sve mogućnosti eksternog rasta sastoje se od sticanja ili razvoja novih preduzeća, a ta preduzeća često imaju različite kulture.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:58).

DOWNSIZING – PREDSTAVLJA SMANJENJE BROJA ZAPOSLENIH. Svođenje organizacije na pravu meru, važno je da organizacije koje rade u današnjem konkurentskom okruženju upravljaju ljudskim potencijalima.(Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., 2006:58).

3.9. Procena i kontrola strategije

Nakon planiranja i primene strategije sledi zaključna faza strategijskog menadžmenta procena i kontrola strategije. Veoma važno za preduzeće jeste stalno nadziranje uticaja strategije i procesa njene primene. Ova faza omogućava pronalaženje potencijalnih problema i omogućava pregled postojeće strukture i strategije, takođe se može videti kako se javljaju nepredvidive strategije i kritična priroda ljudskih potencijala u konkurentskom okruženju.

4. OBEZBEĐIVANJE RESURSA

Da bi se obavio uspešan posao neophodno je nalaženje i dovođenje ljudi od strane stručnjaka za ljudske resurse. Ti ljudi mogu biti konsultanti ili spoljni saradnici, ali ne moraju biti stalni zaposleni. Oni mogu imati privremeni radni odnos, radni odnos sa punim radnim vremenom, radni odnos sa nepunim radnim vremenom ili poslovi koji se mogu obavljati povremeno.

Obezbeđivanje ljudskih resursa je veoma često reaktivna aktivnost, bez ikakve veze sa organizacionom strategijom i bez unutrašnje koherentnosti. Postoji niz aspekata koji čine okvir strategije za omogućavanje budućnosti organizacije.

Obezbeđivanje i planiranje ljudskih resursa je način na koji menadžeri obezbeđuju odgovarajući broj zaposlenih i odgovarajuće ljude na pravim mestima, u pravo vreme, koji su sposobni da efektivno i efikasno obavljaju poverene zadatke. Planiranje sprečava postojanje mogućnosti da organizacije ostanu bez talenta ili pak imaju višak talenata. Planiranje ljudskih resursa može da se predstavi u dva stepena: procena postojećih ljudskih resursa i procenu potrebnih budućih ljudskih resursa, kao i program razvoja da bi se udovoljio ovim budućim potrebama. Planiranje kadrova je usko povezano sa stratejskim planiranjem na nivou organizacije. Planiranjem kadrova, organizacija pokušava da utvrdi raspoloživost ponude i tražnje za ljudskim potencijalima. Sve prethodno navedeno potvrđuje jednu od naših posebnih hipoteza, da planiranje obezbeđuje prave ljude na pravim mestima.

4.1. Strateški aspekti obezbeđivanja ljudskih resursa

Ljudski resursi su nosači ljudskog kapitala, ali kao i drugi resursi i ljudski resursi su ograničeni. Sve više ljudi će nakon penzonisanja živeti duže nego ranije, samim tim će broj radno sposobne populacije opasti u poređenju sa ukupnim brojem populacije. Smatra se da godine koje su pred nama donose poprilične promene u starosnim profilima radne snage, celokupna populacija će postati starija, a sve veći broj mladih će ostajati što duže na školovanju. Stratejska aluzija ovog stanja je da opstanak i uspeh preduzeća uslovljen sposobnošću da privuku, zadrže i unaprede talenat ljudskih resursa. Đuričin D., Janošević S., 2009:11).

Postoje dva faktora koja bitno uticati na poslodavce: (Đuričin D., Janošević S., 2009:4).

1. Opadanjem mlađih talentovanih radnika sve se teže vrši regrutovanje i zadržavanje kvalitetne radne snage,
2. Kapacitet obezbeđivanja penzionog fonda za veliki broj penzionisanih.

Dobra strategija pomaže poslodavcima u alokaciji ljudskih resursa kako bi se izborili sa prednostima i nedostacima koje donose promene u okruženju. Planiranje ljudskih

resursa mora biti u savršenom skladu i ravnoteži sa filozofijom organizacije, njenim ciljevima, misijom i vizijom. Ovaj vid planiranja je stalno prisutan i on je dugoročni. Međutim, organizacija ima i svoje kratkoročne planove sa kojima planiranje ljudskih resursa isto mora da održi korak. U pitanju su taktički planovi koji se vezuju za kraći rok.

Integrirani plan ljudskih resursa podeljen je u četiri osnovne faze.

1. Istraživanje i analiza. Ova faza se vezuje za sastavljanje planova ljudskih resursa tako što se i istražuje (analizira) postojeće stanje u organizaciji. Analizira se unutrašnje i spoljašnje tržište rada, i to sa kvalitativnog i kvantitativnog aspekta. Pomoću utvrđivanja kapaciteta, organizacija prepoznaje svoje šanse i slabosti, odnosno „proračunava“ kako na najracionalniji način da eksploatiše radnu snagu. Strategija organizacije stavlja akcenat na buduća dešavanja i ukazuje na najkompatibilnija rešenja u pogledu ljudstva.

2. Predviđanje. I kod ove faze se koriste i kvalitativne i kvantitativne metode pomoću kojih se utvrđuje odnos ponude i tražnje za radnom snagom.

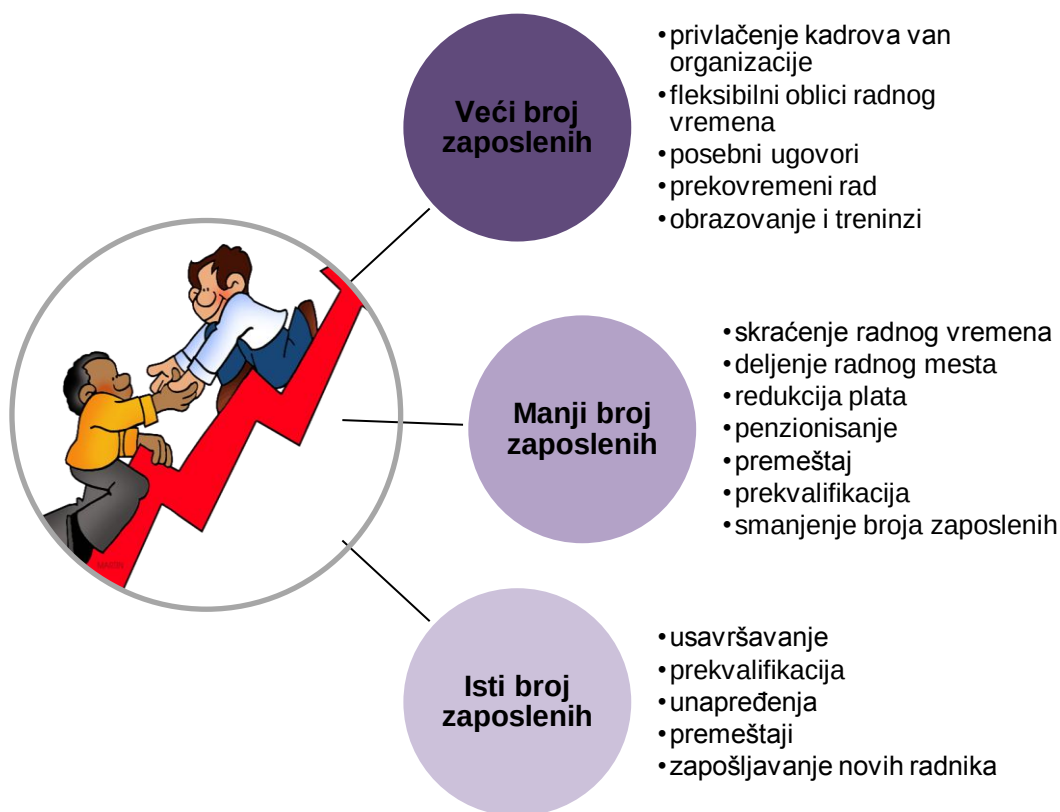
3. Planiranje. U ovoj fazi planiraju se način rada, struktura i razvoj organizacije, regrutacija, selekcija i sve ono što je neophodno da se dođe do željene ravnoteže u pogledu ljudskih resursa. Sastavljaju se planovi koji otklanjaju nedostatke (primer: otpuštanje zaposlenih koji nisu zadovoljili) i pronalaze najbolja rešenja (primer: regrutacija novih zaposlenih prema potrebama posla).

4. Implementacija i kontrola. Planiranje ljudskih resursa se završava sa ovom fazom. Ova faza jeste „izvršna“ i njome se sastavljeni planovi zaista i primenjuju u praksi ali istovremeno se vrši i kontrola sprovođenja od strane nadležnih u organizaciji.

Potrebe prema brojnosti ljudskih resursa organizacije mogu ići u tri smera: (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004:136).

1. potreba za većim brojem,
2. potreba za manjim brojem i
3. potreba za istim brojem radne snage.

Slikovito, ove potrebe i alternativna rešenja organizacije, prikazani su narednom slikom.



Slika 5 - Planiranje broja radne snage(Đorđević Boljanović J., Pavić Ž., 2012:77)

Ono što treba imati na umu jeste da su planovi međusobno uslovljeni i da uvek postoji više planova ljudskih resursa. Raznovrsni su i obuhvataju mnoga pitanja. Oni mogu da se odnose na ponudu ili tražnju, na strukturalne aspekte, na način eksploatacije, i na mnoge druge.

Kao suština i ključna komponenta donošenja planova ljudskih resursa izdvaja se ponuda i tražnja za radnom snagom.

Planiranje kadrova je strateški orijentisano što podrazumeva korišćenje, pribavljanje i očuvanje ljudskih resursa. Ovako shvaćeno, možemo reći da je planiranje kadrova dosta široka aktivnost koja se maltene poklapa sa celokupnim menadžmentom ljudskih resursa. Strateški se predviđaju i potencijalni problemi i preduzimaju odgovarajuće mere koje prete iz okruženja (internog i eksternog).

Strateški planovi obuhvataju širok dijapazam aktivnosti, a što se tiče *staffing-a* ono počinje sa strateškim planovima kadrova. Za strategijske planove iz eksternog okruženja veoma je bitno da se obuhvate i planovi kadrovanja u smislu raspoložive radne snage i njihova očekivanja. Svaki strategijski plan podrazumeva i organizacione planove uključujući projektovanje organizacione strukture i kulture.(Orlić R., 2005:151).

S obzirom na tematiku ovog istraživanja, gde se izdvajaju strateški aspekti regrutovanja i selekcije kadrova, u narednim tačkama prikazaćemo aktivnosti regrutovanja i selekcije koje imaju veliku i bezrezervnu ulogu u strategijskom odlučivanju i strategijskim ciljevima bilo koje uspešne organizacije.

4.1.1. Regrutovanje

Nakon uspešno odrađenog planiranja kadrova, organizacija se nalazi pred novim procesom kadrovanja, a to je regrutacija kandidata. Regrutovanje (eng. *recruitment*) je predstavlja privlačenje kvalifikovanih kandidata u broju koji će organizaciji pružiti mogućnost da izabere najbolje za popunjavanje slobodnih radnih mesta.(Sajfert Z., 2004:95).

Regrutovanje (regrutacija) kadrova predstavlja aktivnost unutar menadžmenta ljudskih resursa koja podrazumeva uticaj na:(Šušnjar Štangl G., Zimanji V., 2005:144).

1. broj ljudi koji se prijavljuje za upražnjeno radno mesto,
2. na tip ljudi koji se prijavljuju i/ili
3. na verovatnoću da će aplikanti prihvatiti radno mesto ako im se ponudi.

Praktično, zapošljavanje, započinje regrutacijom kadra. Ovaj proces vodi odabrana komisija koja se često naziva regrutnom komisijom (kadrovsko odeljenje). Nakon toga, oglašava se slobodno radno mesto, najčešće putem medija masovne komunikacije (eksterna popuna mesta) ili internim oglasima (interna popuna mesta). (Šušnjar Štangl G., Zimanji V., 2005:143).

Regrutovanjem se nastoji privući velikog broj kvalitetnih kandidata, a ne samo veliki broj. Regrutovanje novog kadra i odabiranje novog kadra nisu jednostavni procesi.

Takođe, ne smeju se mešati pojmovi: regrutovanje novog kadra je jedno a odabir drugo (selekcija). (Šušnjar Štangl G., Zimanji V., 2005:144-145). Ono što je neophodno napomenuti jeste to da u današnje vreme preduzeća pribegavaju lošim rešenjima vezanim za regrutaciju kao što su: ugovorna angažovanja, unajmljivanje volontera i sl. Zato regrutovanje i predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti svake organizacije, što potvrđuje jedna od posenih hipoteza ovog rada.

Postavlja se pitanje: kada se regrutovanje može oceniti kao uspešno?

Odgovor na ovo pitanje treba potražiti u obuhvaćenosti faktora koji utiču na uspešnost regrutacije kandidata. Naravno, organizacija ne sme da dozvoli greške pri regrutovanju. Kao osnovne varijable, izdvajaju se: (Šušnjar Štangl G., Zimanji V., 2005:145-146).

1. Tržište rada (geografska udaljenost, obrazovanje, industrijska grana, zahtevi za posebnim sertifikatima, delovanje sindikata itd.);
2. Imidž organizacije (zainteresovanost kandidata je veća ukoliko je organizacija na „dobrom glasu“);
3. Atraktivnost posla (atraktivno radno mesto će privući odgovarajući i veliki broj kandidata);
4. Unutrašnje politika organizacije (ukoliko organizacija ima dobru organizacionu klimu i uspešno motiviše radnike regrutovanje će proći uspešno);
5. Uticaj države (zabranjena diskriminacija kandidata) i
6. Troškove regrutovanja (težiti smanjenju troškova pri procesu regrutacije).

4.1.1.1 Interni i eksterni izvori regrutovanja

Interno regrutovanje podrazumeva nalaženje odgovarajućih kandidata koji je već zaposlen na drugom radnom mestu u organizaciji. Zaposleni, na taj način mogu biti unapređeni ili premešteni. Postoje i slučajevi kada dođe do rotacije između zaposlenih kada bukvalno dolazi do zamene radnih mesta dva kandidata. „**Eksterno regrutovanje** jeste traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada.“ (Sajfert Z., 2004:97-98). Kao i

svaka opcija sa alternativom, i interni i eksterni izvori regrutovanja imaju svojih kako prednosti tako i nedostataka koji su prikazani u narednoj tabeli.

INTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti	Nedostaci
• bolje sagledavanje prednosti i nedostataka potencijalnih kandidata • kandidat steže bolju sliku o prednostima i manama organizacije • ostvaruje pozitivan uticaj na motivaciju zaposlenih • pruža mogućnost napredovanja dobrim radnicima • koristi minula ulaganja u ljudske resurse • pronalaženje kandidata je brže i jeftinije • skraćuje radno vreme socijalizacije i treninga	• unutrašnje sukobi mogu negativno uticati na motivaciju zaposlenih • može dovesti do erizije novih ideja i inovacija • može dovesti do jačanja ustaljenog načina delovanja, što često imatiža za posledicu usporavnje i sprečavanje promena • kratko vreme provođenja na radnom mestu, pa može dovesti do nedovoljnog iskustva

EKSTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti	Nedostaci
• pruža veći izbor, kojim se dolazi do najboljih kandidata • novi ljudi-nove ideje i pogledi na organizaciju • smanjenje unutrašnje napetosti, sukoba i nesporazuma • mogućnost promene unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i načina funkcionisanja	• teže i skuplje • potrebno duže prilagođavanje kandidata • javljanje nezadovoljstva kod zaposlenih unutar organizacije koji smatraju da su kvalifikovani za obavljanje upražnjenih radnih mesta • opasnost od izbora neadekvatnih i pogrešnih kandidata

Tabela 1 - Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutovanja(Kankaraš M., Lojić R., Đurić N., 2011:194-209)

Nakon sagledavanja svih faktora, organizaciji sledi definisanje strategije regrutovanja pri čemu se oblikuje profil kandidata koji se traži za određeni posao i definiše se najbolji izvor u pronalaženju ljudskih potencijala.

4.1.1.2. Strategija regrutovanja

Procesu regrutovanja mora da prethodi definisanje i utvrđivanje opšte politike i strategije zapošljavanja koja je zasnovana na misiji i strategiji preduzeća. Na osnovu toga formiraju se inputne informacije za dalji tok regrutacije, ali i selekcije, koje se odnose na: karakteristike i sposobnosti ljudi kakvi su potrebni organizaciji, poželjne izvore regrutovanja, kriterijumi i instrumenti regrutovanja i selekcije itd.

Strategija regrutovanja je određena veštinama, znanjem i iskustvom ljudi koji se traže, kao i njihova savesnost za izvršenje određenih zadataka. Takođe, određena je i opštim karakteristikama i sposobnostima aplikanata. (Sajfert Z., 2004:100).

Savremeno poslovanje je sve zahtevnije, pa su i zahtevi za ljudskim resursima sve veći. Iz tog razloga, tendencije regrutovanja se ogledaju u traženju razvojnih potencijala koje karakteriše inovativnost, komunikativnost, fleksibilnost, ali i rad pod pritiskom. Ovakvi zahtevi stavljaju u drugi plan konkretna znanja za određeni posao.

Takođe, ne treba zaboraviti ni specifične zahteve za radnom snagom koji često spadaju pod strategiju regrutovanja i vezuju se uglavnom za velike kompanije. Oni spadaju i u domen društveno odgovornog poslovanja preduzeća, a ponekad i u zakonsku regulativu. Ovi zahtevi odnose se u najvećem broju slučajeva na:

- regrutovanje samohranih roditelja;
- regrutovanje starijih radnika;
- regrutovanje nacionalnih manjina;
- regrutovanje žena;
- regrutovanje ljudi koji su socijalno ugroženi.

Dakle, možemo reći da strategija regrutacije obuhvata i domen društvene odgovornosti tako što ne sme da diskriminiše kandidate, odnosno aplikante. Svi moraju da imaju jednaka prava i mogućnost za zapošljavanje.

Koji će način regrutacije organizacija primeniti, zavisi od mnogobrojnih faktora, pa i od same organizacije, a sumiranjem navedenih prednosti i mana za odgovarajuće radno mesto odabira se najbolja varijanta. U nekim slučajevima sprovodi se regrutacija internih ali i eksternih izvora.

Nakon sprovedene regrutacije, sledi selekcija (odabir) najboljih kandidata za željenu poziciju.

4.1.2. Selekcija

Regrutovanje i selekcija su kumulativni procesi i spadaju pod najvažnije zadatke kadrovskog odeljenja. Nakon prikaza aktivnosti regrutovanja, neophodno je pojasniti pojam, ciljeve i značaj selekcije. Selekcija predstavlja postupak procene kandidata koji najviše odgovaraju zahtevima i potrebama upražnjenih radnih mesta, odnosno mestima na koja konkurisu.

Selekcija zahteva profesionalan pristup organizacije u zapošljavanju kandidata pa se neretko naziva i profesionalnom selekcijom. I ovaj proces mora biti u potpunosti harmonizovan sa ostalim aktivnosima HRM-a čime doprinosi ostvarenju strategije organizacije. Ne sme da nastupa izolovano od misije i vizije preduzeća, ali ni od drugih aktivnosti *staffing-a*.

Selekcija podrazumeva unapred utvrđene i standardizovane metode i tehnike pomoću kojih organizacija vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata. Kulminativni čin selekcije predstavlja odabir kandidata, odnosno zasnivanje radnog odnosa.

Najjednostavnije rečeno, selekcija je bitna za proces HRM-a i za celokupnu organizaciju jer je svaki proces u poslovanju zavisi od kvaliteta zaposlenih.

Ciljevi selekcije:(Kankaraš M., Lojić R., Đurić N., 2011:194-209).

1. prognoziranje i maksimizovanje radne uspešnosti kandidata i
2. izbegavanje i minimizovanje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata.

Ciljevi selekcije su veoma jasni. Kao sveobuhvatan cilj, možemo reći da je to odabir kandidata koji ispunjavaju najviše zahteva od regrutovanih kandidata prema unapred određenim kriterijuma od strane organizacije. Dakle, selekcijom se vrši filtriranje najboljih od najboljih, što je u skladu sa našom posebnom hipotezom.

Visoko profesionalizovana selekcija je nužna za sve vrste zanimanja. Efekti dobro odrađene selekcije rezultiraju skraćanjem perioda profesionalnog osposobljavanja, smanjenjem fluktuacije zaposlenih, smanjenju profesionalnih nesreća i povećanju stepena zadovoljstva radom.(Šušnjar Štangl G., Zimanji V., 2005:161).

Kao osnovni inputi za selekciju odgovarajućih kandidata izdvajaju se: dobro utvrđena analiza posla, plan zapošljavanja i informacije o kandidatima. Na osnovu ovih informacija, nadležni u organizaciji donose odluku o tome koji će kandidati biti zaposleni, a te odluke mogu imati dva ishoda: pozitivan i negativan.

4.1.2.1. Pozitivni i negativni uticaji selekcije

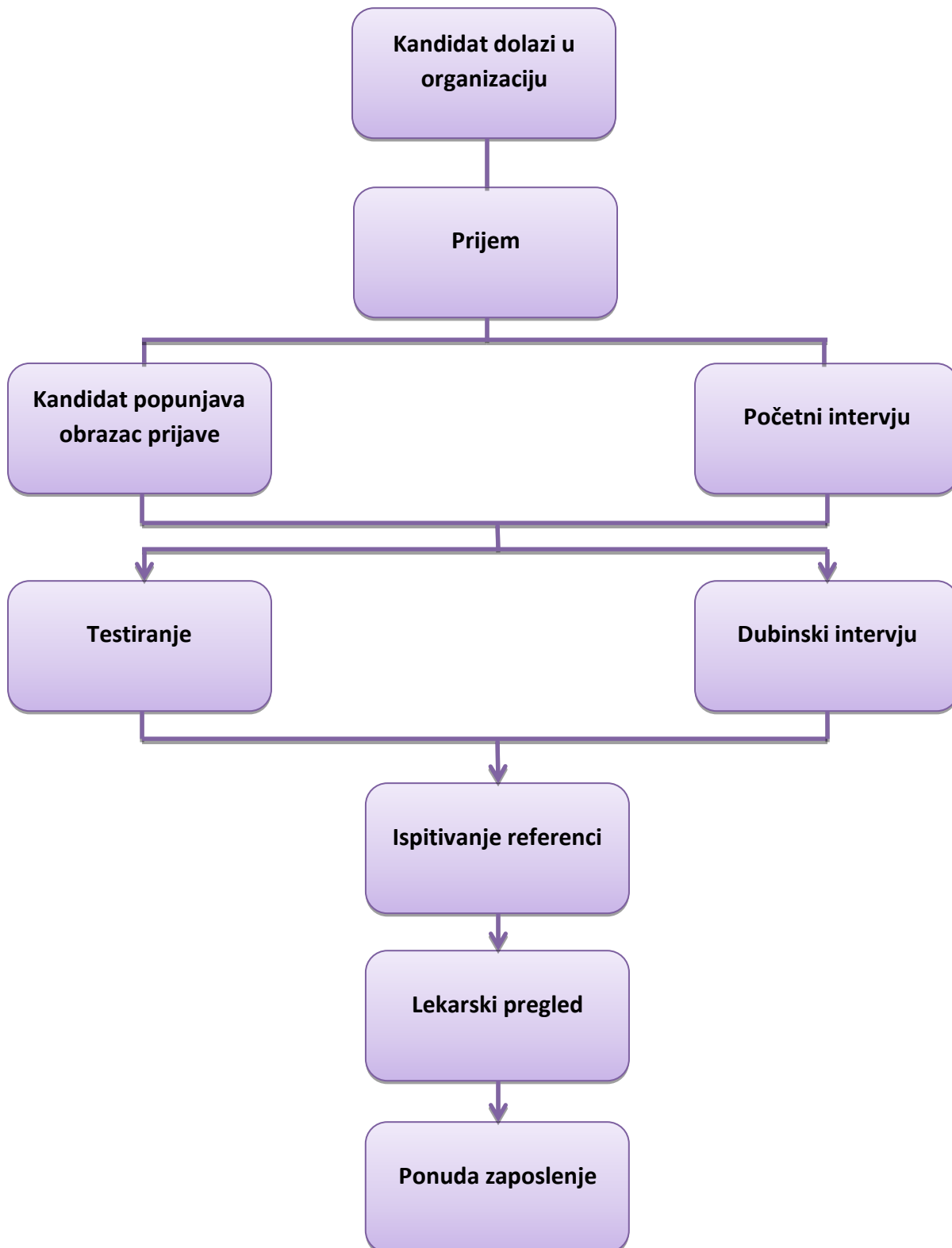
Kadrovska služba se suočava sa brojnim izazovima i problemima pri selekciji kandidata. Kao najveće poteškoće, autori Šušnjar Štangl i Zimanji vide u ograničenosti vremena sa kojim se kadrovska služba susreće pri izboru kandidata, sve veću raznolikost radne snage i zakonske propise koji ne dozvoljavaju diskriminaciju. Pritisak na kadrovsko odeljenje da sprovede najbolji odabir je sve veći te često dolazi do pogrešnih odluka.

Naredna tabela pokazuje uticaj donetih odluka u procesu selekcija na funkcionisanje organizacije.

Vrsta uticaja	Izbor kvalitetnih kandidata	Izbor nekvalitetnih kandidata
	Pozitivan uticaj	Negativan uticaj
Materijalni	• povećanje ekonomičnosti i produktivnosti • smanjenje troškova socijalizacije i obuke • smanjenje povreda na radu • povećanje rezultata rada	• smanjenje ekonomičnosti i produktivnosti • povećanje troškova socijalizacije i obuke • povećanje grešaka i povreda na radu • smanjenje rezultata rada
Nematerijalni	• smanjenje nezadovoljstva kod zaposlenih • smanjenje fluktuacije • razvoj dobrih međuljudskih odnosa • jačanje discipline • povećanje motivacije za rad	• stvaranje i povećanje nezadovoljstva kod zaposlenih • fluktuacija • narušavanje međuljudskih odnosa • pojava nediscipline i „gubljenje“ vremena na suzbijanje nediscipline • slaba motivacija za rad

Tabela 2 - Uticaj donetih odluka u procesu selekcije na funkcionisanje organizacije(Kankaraš M., Lojić R., Đurić N., 2011:194-209).

4.1.2.2. Proces selekcije



Slika 6 - Proces selekcije (Orlić R., 2005:192)

Ovaj proces selekcije se odnosi na kandidate, odnosno njihove faze i korake koje prolaze do same ponude zaposlenja. Prvi korak organizacije u procesu selekcije može biti promenljiv, iz prostog razloga što može da se vrši interno (interna selekcija) tako što se identifikuju radnici koji bi odgovarali poslu. Kada su kandidati unutar preduzeća, nije potrebno da proces selekcije obuhvata sve nacrtane korake, jer u organizaciji poseduju već neke od informacija o kandidatima. Tom prilikom se često izostavlja prijem molbe, provera preporuka, kao i medicinski nalazi.

Prijem. Organizacija bira koje će kandidate zaposliti, ali i kandidati biraju gde će konkurisati. Dakle, proces selekcije je dvosmeran: organizacija bira kandidata i kandidat bira organizaciju. Značaj ostavljanja dobrog utiska na kandidata ne sme da se potceni prilikom prijema. Ko god da je zadužen za prijem kandidata mora da bude taktičan i kadar da ponudi pomoć na srdačan i prijateljski način. Mogućnosti za zaposlenje moraju se predstaviti pošteno i jasno. Kandidati s nižim nivoom obrazovanja možda ne mogu da shvate značaj popunjavanja različitih obrazaca i možda nisu u stanju da to učine sami, pa im u tome treba pomoći. S druge strane, obrazovani kandidati mogu popunjavanje različitih obrazaca da dožive kao atak na njihovu inteligenciju pa se i prema njima mora pokazati razumevanje. (Orlić R., 2005:193).

Testiranje. Pomoću testova se pridobija veliki broj značajnih podataka o kandidatima. Testiranje je postupak kojim se izaziva određena aktivnost, a potom se učinak te aktivnosti ocenjuje. Dobijeni rezultat porede sa rezultatima koji su dobijeni kod drugih lica u jednakoj situaciji. To su zadaci, izabrani prema određenim principima i prirodi posla i kao njihova svrha izdvaja se upoznavanje ljudi odnosno što tačnije utvrđivanje osobina ličnosti kandidata. Testovi imaju veoma široku primenu i validnost, a najvalidniji su oni testovi čiji su rezultati u visokoj korelaciji sa radnom sposobnošću kandidata.

Kandidat popunjava obrazac prijave. Neophodno je da organizacija kreira dobre obrasce da bi znali i ocenili da li je kandidat vredan toga da uopšte ide na testiranje i intervju. Ovi obrasci su takođe u širokoj upotrebi i njihova svrha je sadržana u sledećem: 1. služe kao zapis želje kandidata da dobije posao; 2. pružaju ispitivačku sliku o kandidatu koja se može koristiti u intervjuu; i 3. predstavljaju osnovni kadrovski dokument u kadrovskom dosijeu zaposlenih. Prijave za posao služe kao podloga za

intervju i nadopunjavaju podatke iz biografije (CV) kandidata. Loše projektovan obrazac prijave za posao neće ostvariti svoju svrhu i zato je neophodno da on bude jasan, pregledan i optimalnog sadržaja.(Orlić R., 2005:193-195)

Intervju. Intervju predstavlja jedan od metoda selekcije u procesu pronalazačenja i izbora idealnog kandidata za upražnjenu poziciju.Ukoliko se kandidat uspešno predstavi poslodavcu, dobija poziv i ide na **početni intervju**, gde se kandidat inicijalno predstavlja poslodavcu. Ukoliko zadovolji kriterijume i uslove on se upućuje na **dubinski intervju** koji je mnogo detaljniji i sveobuhvatniji. Postoje različite vrste intervju: panel intervju (vode ga osobe u organizaciji koje su blisko povezane sa radnim mestom za koje se konkuriše), tradicionalni intervju (organizacija pokušava da utvrdi da li kandidat ima odgovarajuća znanja i veštine za efikasno obavljanje posla za koji se prijavio), situacioni bihevioralni intervju (obuhvata stvaranje slike o kandidatovim reakcijama u pojedinim profesionalnim situacijama), tehnički intervju (vezuje se uglavnom na konkursima za poslove iz oblasti tehnike i inženjeringa i ocenjuje se stepen znanja kandidata), kombinovani intervju (mešavina svih vrsta intervju), telefonski intervju (najčešće se koriste u prvom selekcionom krugu i ovim putem se nadomestuje nedostatak neverbalne komunikacije).

Ispitivanje referenci. U ovoj fazi procesa selekcije, poslodavac (organizacija) ispituje stečeno obrazovanje i preporuke koje je kandidat naveo u svom CV-u. Organizacija sprovodi ispitivanje referenci radi preventive i utvrđuje tačnost podataka iznetih od strane kandidata. Takođe, pokušava da dozna neke nove informacije o kandidatu koje poseduje njegov prethodni poslodavac a koji nisu navedeni, odnosno koje je kandidat pokušao da sakrije.

Lekarski pregled. Lekarski, odnosno medicinski pregled je poslednji korak selekcije kandidata. Kao prediktori se često koriste testovi zdravstvenog stanja kandidata, testovi generičkog nasleđa, kako bi se utvrdilo da li postoje neka nasledna oboljenja koja bi uticala na obavljanje aktivnosti vezanih za radno mesto, testovi na alkohol i drogu, , poligrafski testovi, testovi iskrenosti i sl.(Sajfert Z., 2004:108). Neophodno je da osoba koja se testira na pregledima oceni kao radno sposobna i zdrava. Takođe, bitno je da

ne konzumira zabranjene supstance. Lekarski pregledi se najčešće obavljaju u medicinskom odeljku kompanije ili u specijalizovanim medicinskim ustanovama.

Ponuda zaposlenja. Nakon svih uspešno odrađenih koraka, sledi sam akt zaposlenja. Ovo predstavlja u suštini odluku kadrovskog odeljenja da zaposli najboljeg kandidata, odnosno kandidata koji je imao najviše uspeha u prethodnim koracima. Donošenje odluke o izboru kandidata, ukoliko kandidat prihvati ponudu, je poslednji korak u tokom postupka selekcije. Ostali kandidati, koji nisu primljeni, evidentiraju se i postoji mogućnost zaposlenja u nekom narednom periodu (čuvaju se u bazi podataka). „Dokumentacija iz selektivnog procesa koja se odnosi na izabranog kandidata osnovna je u dosijeu radnika, stoga ona mora biti uredna i kompletna.”Sva dokumenta se čuvaju radi daljih eventualnih analiza i razmatranja problema.(Šušnjar Štangl G., Zimanji V., 2005:176).

Postoje i radna mesta koja je teško popuniti s obzirom na činjenicu da se javlja mali broj kandidata. Ovo se uglavnom odnosi na radna mesta koja su slabo plaćena i gde uslovi za rad nisu dobri.

Potrebno je navesti i racio selekciju – kao računanje odnosa broja primljenih kandidata sa ukupnim brojem prijavljenih kandidata: (Šušnjar Štangl G., Zimanji V., 2005:163).

$$\text{Racio selekcija} = \frac{\text{broj primljenih kandidata}}{\text{ukupan broj kandidata}}$$

Sa stanovišta organizacije je poželjno da taj odnos bude visok, na primer 1,50, što po pravilu garantuje visok stepen kvaliteta prijavljenih kandidata.

5. TRENING I OBUKA ZAPOSLENIH

U savremenim uslovima poslovanja, ljudski resursi predstavljaju jedan od ključnih faktora za uspeh svake organizacije. Organizacija vredi onoliko koliko vrede njeni zaposleni, stoga je značaj obuke kao procesa sticanja novih znanja i veština zaposlenih oblast kojoj treba posvetiti veliku pažnju. Obuka i trening zaposlenih proizilaze, s jedne strane, iz potreba zaposlenih za usavršavanje i samoaktuelizacijom, dok se, s druge strane, javlja i potreba savremene ekonomije da angažuje kvalifikovane i obučene zaposlene za obavljanje sve složenijih radnih zadataka.

Stoga organizacije moraju osmisliti programe kontinuiranog usavršavanja zaposlenih kako bi ostvarile konkurentsku prednost na tržištu. Međutim, sistematičan pristup obuci i treningu zaposlenih je pravi poslovni izazov. Ono što je neophodno jeste da učenje i profesionalni razvoj postanu sastavni deo svakodnevnih aktivnosti zaposlenih. U ovaj proces uključeni su menadžeri ljudskih resursa, kao i top menadžment, te je neophodno da se pridržavaju sledećih smernica: (Vukašinović, J., Đorđević-Boljanović, J., 2013:273).

- Razvijanje sposobnost menadžera da podržavaju inovacije i kreativnost,
- Težnja da zaposleni poseduju veštine upravljanja svojim učenjem i razvojem,
- Treninzi za sticanje veština potrebnih za efikasno korišćenje informacija,
- Treninzi za sticanje veština za korišćenje informacionih sistema,
- Izgradnja veština timskog rada i kooperativnih modela radnog okruženja,
- Razvoj efektivnih kontinuiranih programa profesionalnog razvoja.

5.1. Trening proces

Trening je obavezan proces koji treba da postoji u organizaciji. Kada se pojedinac zaposli u veliku organizaciju, čak i oni sa diplomom fakulteta treba da prođu određeni trening proces. Trening predstavlja jednu od važnijih delatnosti u velikim organizacijama, uključujući i javni i privatni sektor u celom svetu. Neophodan je i za nove i za postojeće zaposlene. Novi radnici moraju da nauče kako da obavljaju svoj novi posao, a stari kako da zadrže posao. Učenje je za većinu poslova, celoživotni proces.

Potrebno je pet koraka za efikasan organizacioni program treninga:

1. Sondiranje stanja u organizaciji radi utvrđivanja potreba za treningom i vrstom treninga,
2. Postavljanje ciljeva o tome šta se želi postići treningom,
3. Dizajniranje programa treninga,
4. Dodeljivanje zadataka zaposlenima odabranim za trening,
5. Evaluacija treninga radi prevjere postizanja zadatog cilja.

Posebno ćemo se osvrnuti na pet koraka evaluacije treninga. Kao što smo već napomenuli trening nije završen dok se ne izvrši evaluacija programa. Evaluacija je proces u kojem se proveravaju efekti treninga. Trening evaluacija se sprovodi u pet koraka i to:

Definisanje kriterijuma evaluacije su određivanje standarda po kojima će se vršiti evaluacija. Kriterijumi se dele na dva nivoa:

- Trening nivo –zaposleni su obučeni za posao koji obavljaju u okreženju pre nego za konkretan posao
- Nivo učinka – učinak na sam posao.

Takođe, mogu biti na reakcije zaposlenih na trening, njihova zapažanja i stavovi o treningu, kriterijum količine naučenog, itd.

1. Dizajniranje procesa evaluacije- Najpopularniji metodi su Pretestiranje (testiranje zaposlenih pre i posle trening procesa) i Central group (poređenje onih koji su prošli proces treninga sa onima koji to nisu),
2. Odabir mernog instrumenta – Najspecifični metod u upitnici koje popunjavaju obučeni zaposleni koji uključuju i određene testove kao što su simulacioni testovi, merenje ponašanja u radnom okruženju, itd.
3. Sakupljanje podataka – je proces koji nije lak jer su moguće mnoge ne predviđene situacije , česte promene , fluktuacija zaposlenih i td. Da bi se predupredila ova vrsta problema, potrebno je napraviti rezervne metode evaluacije pripremljene u slučaju izmene okolnosti.

Analiza dobijenih podataka – obrada podataka je moguća mnogim statističkim metodama. U slučajevima kada su svi prethodni koraci dobro osmišljeni i odrađeni, tada

nije problem ni napraviti tačnu obradu podatka.(Paul Spector, John Wiley and Sons, 2008:192).

5.2. Krikpatrikov model

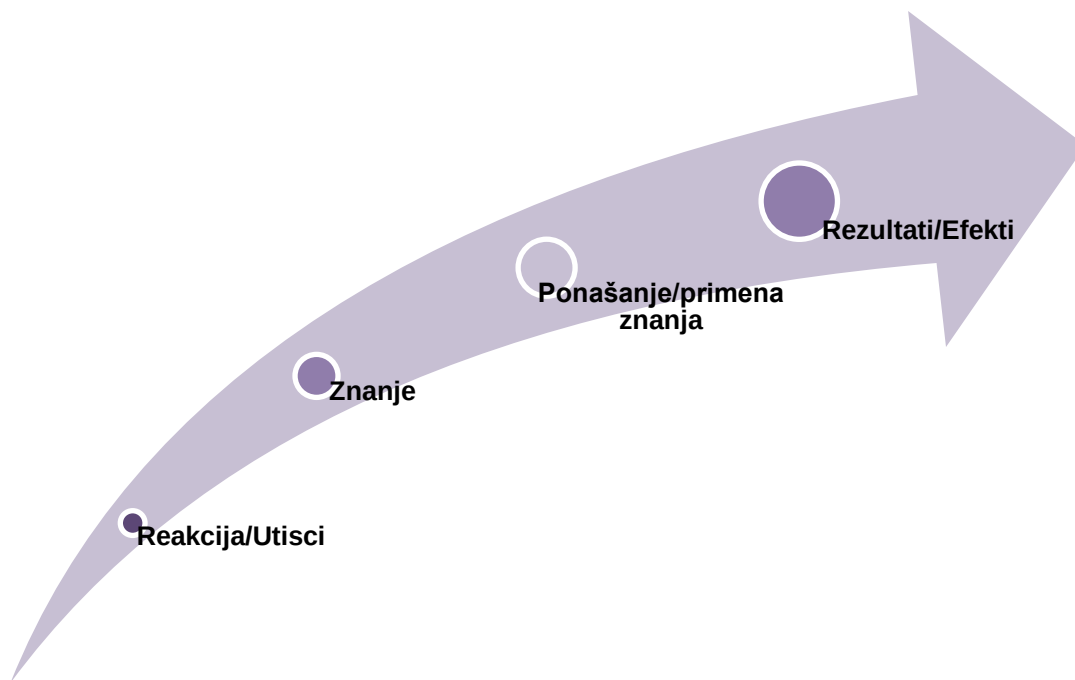
Izgradnja kapaciteta, kao jedan od značajnih ciljeva svake organizacije, podrazumeva različite aktivnosti kao što su treninzi, edukacije, seminari, mentorstvo, studijske posete i mnoge druge forme. Opravdanost ovakvih ulaganja može se objasniti poslovicom “umesto da im date ribu, naučite ih da pecaju”.Realizacija ovih aktivnosti nije previše zahtevna, a one su dobre kako za imidž i motivaciju zaposlenih, tako i za ostvarivanje dugoročnih rezultata.

Međutim, postavlja se pitanje opravdanosti ovih aktivnosti u smislu cost-benefit analize, tačnije problem je proceniti uspešnost održanih edukacija i treninga. Pre svega, treba formulisati cilj treninga, s obzirom da održavanje edukacije ne može biti cilj sam po sebi.

Treba odgovoriti na pitanja: Da li zaposleni koriste stečena znanja? Da li su ta znanja na bilo koji način unapredila njihov rad ili učinke organizacije?

Jedan od načina da se dođe do odgovora jeste korišćenje Kirkpatrikovog modela za evaluaciju treninga i edukacije. Govorimo o metodu koji je 1954.godine u svojoj doktorskoj disertaciji razvio Donald Kirkpatrik, a koja i danas ima široku primenu. U skladu sa ovom modelu, proces koji započinje sticanjem novog znanja svoj smisao dobija tek njegovom valorizacijom. Kirkpatrik ovaj proces deli na četiri nivoa:

- **Reakcija/utisci učesnika edukacije** – Na najnižem nivou, ispitujemo učesnike treninga da li su i koliko zadovoljni programom obuke. Ispitivanje se najčešće vrši upitnicima.
- **Znanje** – utvrđivanje niva znanja koji su stekli na obuci.
- **Ponašanje/primena znanja** – težimo da utvrdimo da li se nova znanja primenjuju.
- **Rezultati/efekti** – razmaramo efekte treninga na rad. Govorimo o valorizaciji stečenog znanja i benefitima koje doprinosi čitavoj organizaciji.



Slika 7 - Krikpatrickov model (Izvor www.evaluacija.com/blog/na-ta-tacno-mislite-kada-kazete-da-je-trening-bio-uspesan)

6. ISTRAŽIVANJE PROCESA REGRUTOVANJA I SELEKCIJE U KOMPANIJI GOODFOOD

Istraživanje na temu “Regrutovanje i selekcija ljudskih resursa” sprovedeno na osnovu studije slučaja u kompaniji *GoodFood*, ima za cilj prikazivanje procesa kako jedna kompanija obezbeđuje pravi broj ljudi, na pravim poslovima u pravo vreme, čime potvrđujemo jednu od postavljenih posebnih hipoteza na praktičnom primeru. Naziv kompanije *Goodfood* je zamena za originalno ime kompanije koja želi da zaštiti svoj naziv, kao i javno iznošenje podataka.

6.1. Istorijat kompanije *Goodfood*

Britanska kompanija *GoodFood* osnovana je 1970.godine, kao mala porodična fabrika koja je započela svoj razvoj sa proizvodnjom čokolade u gradu Lids, koji predstavlja industrijsko i trgovačko središte Ujedinjenog kraljevstva. Kako se nalazila na pogodnoj teritoriji za unapređenje i uspešnost poljoprivrede, trgovine i industrije tako danas predstavlja vodeću svetsku kompaniju u prehranbenoj inustriji. *GoodFood* je u posluje dugi niz godina u našem okruženju, uključujući pored našeg i tržišta Hrvatske, Crne Gore, Makedonije i Slovenije sa sedištem u Mariboru. Na regionalnom tržištu nudi svetski poznate proizvode, čokolade, kafe, žitarice, sladolede, itd. Glavni uvozni proizvodi za Balkansko tržište bili su dečije brašno, danas poznatije kao adaptirano mleko za odojčad. Misija kompanije jeste da obezbedi potrošačima širok izbor prehrambenih proizvoda koji pored lepog ukusa omogućavaju zdrav izbor. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

Stvaranje zajedničkih vrednosti u osnovi je poslovanja. Istraživanja kompanije *GoodFood* usmenera su na ishranu koja će može dovesti do smanjenja rizik od bolesti savremenog doba, kao što je gojaznost. U sastavu ove kompanije ulazi 36 istraživačkih centara, 300 000 zaposlenih, 275 fabrika u 60 zemalja širom sveta. U svojoj mnogobrojnoj ponudi ima više od 3 000 brendova globalnih tako i lokalnih.

6.2. Delatnost i proizvodni asortiman kompanije *Goodfood*

Osnovna delatnost kompanije *GoodFood* jeste distribucija prehrambenih proizvoda.Međutim, cljevi ove kompanija su da unapredi svoje poslovanje kako bi postala vodeća kompanija za ishranu, zdravlje i zdrav život. Čime bi pružila potrošačima

zdraviji i mnogobrojniji izbor. Proizvodni asortiman obuhvata: kafe, čokolade, kulinarske proizvode, začinske proizvode, sladoled, žitarice, dečiju hranu, hranu za kućne ljubimce.(Kompanija *Goodfood*, 2011.).

6.3. Analiza procesa usmerenja kompanije *Goodfood*

Novi pristup strategijskog menadžmenta više je usredsređena proces koji nalaže da menadžer jedne organizacije utvrđuje njen strateški pravac. Poslovna strategija predstavlja utvrđivanje različitih načina koji mogu voditi za ostvarivanju misije i ciljeva preduzeća. (Mašić, 2008.). Mnoga preduzeća i preduzetnici objektivno ne poseduju znanje i sposobnosti, odnosno ljudske resurse, za donošenje strategije. Oblikovanje strategije preduzeća ubraja se u najvažniju upravljačku aktivnost.(Pokrajac, 2011:175). *GoodFood* ima i znanje i resurse za donošenje strategije. Preduzeće ima razvijen poslovni ambijent i predviđa faktore koji će uslovljavati konkurentsku prednost. Dinamika atraktivnosti ovog preduzeća je sve veća i veća i delatnost kojom se bavi je podložna je stalnim promenama, koje ova kompanija uspeva prati i uspešno čuva mesto lider na tržištu u različitim oblastima poslovanja kojim se bave.

Treba napomenuti da su sva tržišta na kojima *GoodFood* deluje veoma razvijena i konkurentna, tako da je udeo na istima veoma dobar pokazatelj da se preduzeće kreće u dobrom pravcu, zahvaljujući jako dobro razvijenoj strategiji poslovanja koju ima. Analizom postojećih strateških pravaca, zaključujemo da se menadžment preduzeća bazira na:(Kompanija *Goodfood*, 2011.).

- Identifikovanju ključnih faktora uspeha,
- Koncentriše na resurse tamo gde preduzeće može ostvariti konkurentsku prednost,
- Pronalazi oblasti poslovanja gde ima relativnu superiornost,
- Unapređuje i razvija inovativnost na svim nivoima poslovanja.

Kompanija *GoodFood* nastoji da bude veoma inovativna, da stalno raste i razvija svoj portfolio. Trenutni položaj kompanije je vrlo obećavajući udeo u tržištu pojedinih proizvoda i usluga je veoma zavidan. Zato sa sigurnošću možemo tvrditi da će budućipoložaj *GoodFood-a* biti još bolji i perspektivniji nego sadašnji s obzirom da

njihovo poslovanje obuhvata rastuće trendove na tržištu i predstavlja potencijalno jače tržište. Željeni položaj *GoodFood*-a je da bude tržišni lider u svim delatnostima svog poslovanja. Naravno, uz to je neophodno da se poklope svi pozitivni ekonomski, demografski i politički parametri gde će se stvoriti bolji privredni ambijent u našoj zemlji, a ne samo u posmatranom preduzeću.

6.4. Vizija kompanije *GoodFood*

Početno polazište za postavljanje jasnih ciljeva, zapravo predstavlja formulisanje jasne vizije kompanije. Vizija se prikazuje kao krajnji cilj koji je „snažno inspirativan, sveobuhvatan i dugoročan“. Ona je polazna tačka koja izaziva strast. Može imati pozitivne ili negativne rezultate, a sve zavisi u kojoj meri je u skladu sa strategijom kompanije. Sam iskaz o viziji može da, takođe, da sadrži slogan, dijagram ili sliku, sve ono što može da zaokupi pažnju. Razrađivanje i sprovođenje vizije predstavlja jedan od glavnih zadataka jednog lidera.(Dess, 2007:35).

Kompanija *GoodFood* za viziju ima: Pozicioniranje kao regionalni lider u svim kategorijama prehrambene hrane, plasiranje proizvoda na svetsko tržište i izgrađivanje prepoznatljivost brenda, kao kvalitetnog proizvoda iz Srbije.

6.5. Misija kompanije *GoodFood*

Ono što razlikuje misiju kompanije od njene vizije jeste što uključuje i svrhu postojanja kompanije i osnovu njene prednosti. Uspešno formulisan iskaz o misiji uključuje i koncept menadžmenta stejkholdera čime se ukazuje da organizacije moraju da odgovore na potrebe različitih grupacija ukoliko žele da obezbede opstanak i prosperitet. Iskazi o misiji su najuticajniji kada održavaju izdržljive, sveobuhvatne strateške prioritete neke organizacije i njenu poziciju među konkurentima.(Dess, 2007:35).

Kompanija *GoodFood* ima misiju da ostane vodeća prehranbena kompanija na svetu. Misija kompanije je iskazana u sloganu "*GoodFood, GoodHealth*" i samim tim obezbeđuje potrošačima širok izbor hrane koja nije samo ukusna već omogućava zdraviji izbor. Stvaranje zajedničke vrednosti osnova je poslovanja, prema kojoj, u cilju stvaranja dugoročne vrednosti za deonikare mora da stvori i društvenu odgovornost.

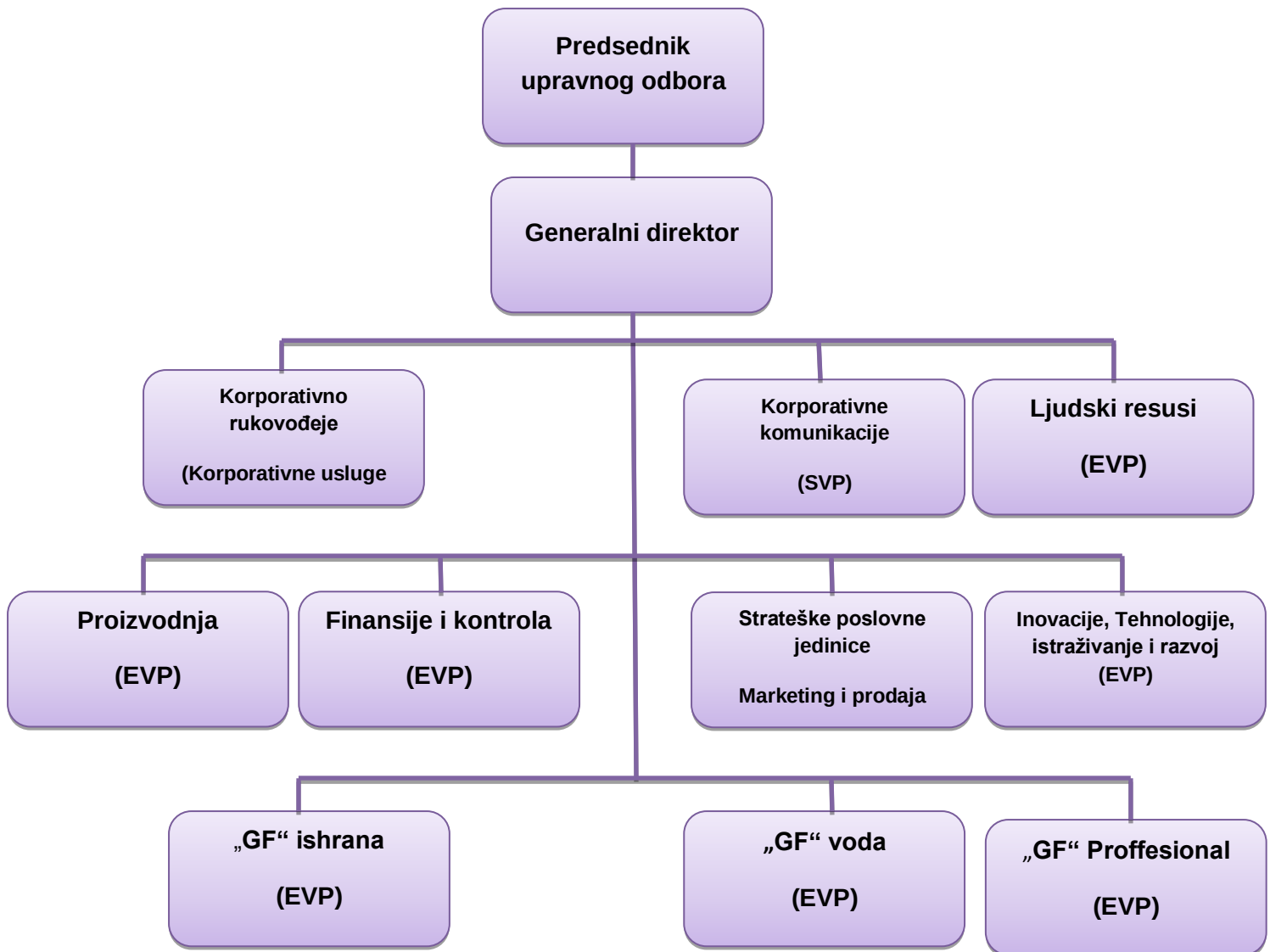
6.6. Ciljevi kompanije *GoodFood*

Ciljevi organizacije su završne tačke jedne misije i predstavljaju ono što ona traži tokom trenutnih i dugotrajnih operacija. Da bi ciljevi imali smisao, neophodno je da zadovolje neke od osnovnih kriterijuma., a to su da moraju biti: merljivi, određeni, adekvatni, realni, vremenski određeni. (Nikolić, 2006:19).

Ciljevi kompanije *GoodFood* su da uvećanje zadovoljstva svojih kupaca i potrošača odgovarajući na njihove zahteve. Pored toga, cilj im je da proizvode hranljive, bezbedne proizvode visokog kvaliteta koji su ukusni, privlačni i pristupačni potrošačima. Sa druge strane, obezbeđuju atraktivne mogućnosti za rad za sve zaposlene posvećene svom poslu, kao i razvijanje svesti, obučenosti, kompetentnosti i znanja zaposlenih. Isto tako, kompanija ima u cilju da poboljšava efektivnost i efikasnost procesa, obezbeđujući na taj način dodatnu vrednost za akcionare, kao i razvijanje partnerskih odnosa sa dobavljačima. Takođe, jedan od veoma bitnih ciljeva ka kojima teži ova kompanija, jeste da zaštiti životnu sredinu i smanji potrošnju svih prirodnih resursa koje koristi.

Kako bi na najlakši način uspeli da ostvare postavljenu misiju, viziju i ciljeve, *GoodFood* iz godinu u godinu jačanju svojih mrežnih centara koji se bave istraživanjem i razvojem inovativnih partnerstva - od saradnje sa novoosnovanim i kompanijama koje se bave biotehnologijom, do partnerstva u sa ključnim dobavljačima. Što dovodi do toga da kompanija *GoodFood* pruža visokokvalitetne i sigurne proizvode za potrošače širom sveta. Uloga *GoodFood* istraživača je da potrošačima predstave pozitivne uticaje svojih proizvoda na zdravlje i zdrav život. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

6.7. Organizaciona struktura



Slika 8: Organizaciona struktura kompanije GoodFood(Kompanija Goodfood, 2011.)

Organizaciona struktura predstavlja sastav, građu organizacije. Struktura je relevantno trajno obeležje organizacije. Struktura daje organizaciji oblik, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcionisanja, te je prema tome struktura organizacije mehanizam upravljanja delovanjem organizacije. Samim tim, implicira da je struktura uređeno jedinstvo elemenata organizacije. U kompaniji *GoodFood*, putem grafičkog prikaza organizacione strukture, možemo uočiti da se radi o divizionoj strukturi. Divizionna struktura obuhvata skup relevantno autonomnih jedinica kojima rukovodi centralna

korporacija. Operativni odeljci su relativno nezavisni i njih čine proizvodi i usluge koja su drugačije od onih u drugim odeljcima. Zapravo, divizionarna organizaciona strukturaje posledica rasta i razvoja preduzeća. Ona je autonomno i tržišno orjentisana. Dok upravljački vrh utvrđuje osnovnu strategiju preduzeća u celini, menadžeri pojedinih divizija skoncentrisani su na postizanje što boljih rezultata organizacione jedinice kojom rukovode. Od važnosti za divizionu organizacionu strukturu jeste da svi poslovi koji su neposredno vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili grupe proizvoda treba da budu povezani u jednu grupu.(Mašić, 2008:25.).

Za uspešno i efikasno obavljanje poslovnih aktivnosti, neophodno je da postoji optimalna kadrovska i odgovarajuća menadžerska struktura. Pribavljanje i izbor kadrova, razvoj i obrazovanje, kao i podsticaj za svakodnevnom kreativnosti, važne su aktivnosti menadžmenta od kojih zavisi ostvarivanje ciljeva organizacije i unapređenje performansi.

Dakle,u kompaniji *GoodFood* generalni direktor rukovodi kompanijom u skladu sa zakonom, statutom kompanije i odlukama Upravnog odbora. Zatim, generalni direktor delegira članovima izvršnog odbora odgovarajuća ovlašćenja za rukovođenje kompanijom.Izvršni odbor direktora ima 14 članova iz 8 različitih zemalja širom sveta.U grafičkom prikazu organizacione strukture, mogu se videti određene skraćenice. Skraćenica SVP predstavlja *Senior* zamenika Generalnog direktora, dok skraćenica EVP označava Zamenika generalnog direktora. Takođe, možemo videti da se služba za ljudske resurse nalazi u ravni sa sektorom za korporativne usluge i korporativne komunikacije, a ispod generalnog direktora.

Vaznu aktivnost u svim organizacijama predstavlja obučavanje, odnosno trening zaposlenih. Upravljanje ljudskim resursima kroz procese motivisanja i osposobljavanja zaposlenih, predstavlja jedan od preduslova poslovnog uspeha.

Pošto je radno mesto podložno promenama, veštine i sposobnosti zaposlenih treba da bude prilagođena novim uslovima. Naravno, menadžeri za ljudske resurse su ti koji su odgovorni za odluke kao i o vrsti obuke koja je potrebna zaposlenima, kada i kakav oblik treninga bi trebalo sprovesti.Preduzeće *GoodFood*je prepoznalo potrebe ka stalnom unapređenju kvaliteta i uvođenju promenu poslovanju što pokazuju certifikati

ISO 9001 i ISO14001. Sektor za ljudske resurse redovno vrši interne provere i vrši treninge kadrova sa ciljem povećanja kvaliteta poslovanja. Treninzi koje organizuje kompanija *GoodFood*, javlja se u više oblika. Organizuju se radionice, kao i seminari u samoj kompaniji, gde se zaposlenima u toku vikenda omogućavaju predavanja iz kojih mogu da nauče o aktuelnostima vezanim za uspešno poslovanje. Isto tako, zaposlenima je omogućeno da prisustvuju različitim predavanjima koja su organizovana van same kompanije i gde mogu da prate najnovije trendove na tržištu. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

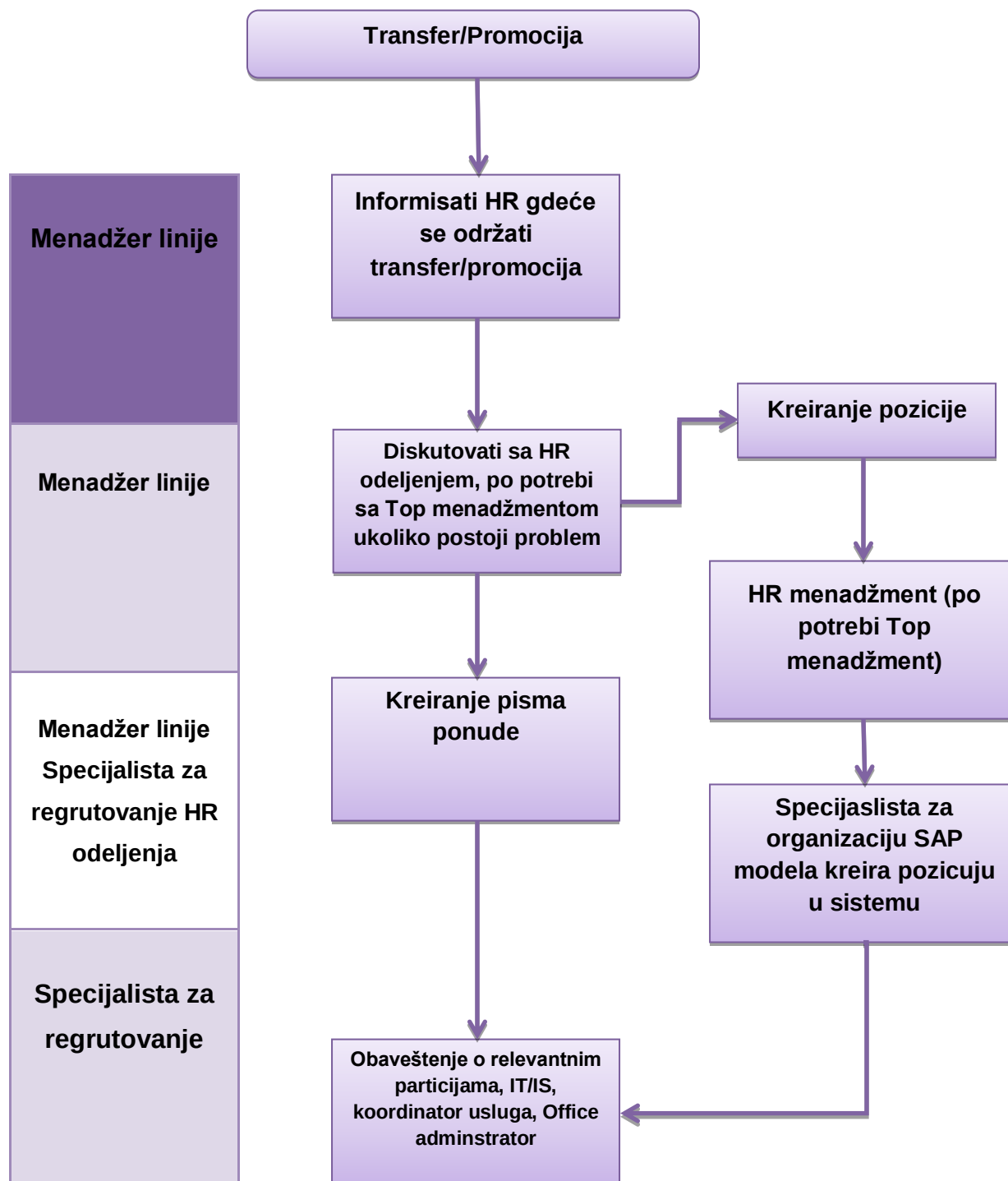
Sektor za ljudske resurse vodi računa o najvažnijim resursima svake kompanije – njenim zaposlenima, omogućava da u kompaniji pravi čovek bude na pravom mestu. Aktivno komunicira sa svim delovima kompanije. Jedna od najvažnijih uloga sektora za ljudske resurse jeste proces regrutovanja i selekcije, koji se u firmi *Goodfood* odvija tako što sektor ljudskih resursa raspiše konkurs, u saradnji sa menadžerom linije, prati internu ili eksternu prijavu kandidata, vrši selekciju kandidata, po ustaljenom pravilniku same kompanije, što je u skladu sa našom opštom hipotezom, i u sledećim delovima rada dokazaćemo na praktičnom primeru kompanije *Goodfood*-a da su regrutovanje i selekcija ključne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

7. REFORMISANJE RADNIH MESTA U KOMPANIJI *GOODFOOD* (PLANIRANJE KADROVA)

Kompanija *Goodfood* godinama posluje po svojim principima, jedan od njih je da pri planiranju kadrova prvo reformiše radna mesta u svojoj kompaniji. U ovom procesu reformacije svaki menadžer preuzima deo svog posla, kako bi se obezbedili odgovarajući preduslovi za adekvatne zaposlene.

Proces reformisanja radnih mesta može da ide u više pravaca: zaposlenom se daje unapređenje ili prebacivanje iz drugog odeljenja ili samog položaja (može uključivati unutrašnji proces zapošljavanja, ali nije potrebno). To može biti u istom odeljenju ili drugom. Isto tako, to uključuje promenu položaja bez ili sa promenom plate. O samoj

reformi radnog mesta mora biti uključen HR sektor, menadžer linije. Pravi se interan dogovor između poslodavca i zaposlenog.



Slika 9 – Reformisanje radnih mesta u kompaniji Goodfood (Kompanija Goodfood, 2011.)

8. PROCES REGRUTOVANJA U KOMPANIJI GOODFOOD

Proces regrutovanja i selekcije u kompaniji *GoodFood* se odvija po ustaljenom pravilniku kompanije. Svrha dokumenta je da se uspostave procedure i potrebni koraci koji se moraju slediti prilikom regrutovanja uz poštovanje zakona, internih standarda i politika. Znajući da je regrutovanje i selekcija jedan od ključnih procesa u svakoj kompaniji, isto tako proces koji je veoma kompleksan, kompanija *GoodFood* ga je podelila na nekoliko osnovnih faza po kojima se odvija celokupan proces. Procedura regrutovanja i selekcije se primenjuje isto kod svih linijskih menadžera i zaposlenih koji su uključeni u proces. Procedure pokrivaju sledeće oblasti: (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

- Proces selekcije (psihološki testovi, intervjui sa menadžerima i HR službama),
- Konačna odluka o kandidatu i pismo ponude,
- Priprema za dolazak novozaposlenog,
- Interni proces zapošljavanja,
- Reformisanje dosadašnjih radnih mesta,
- Induktivno zaključivanje.

Proces selekcije – Predstavlja proces odabira najboljeg kandidata prema zahtevu ispunjenja određenih specifikacija za radno mesto.

Konačna odluka o kandidatu i pismo ponude - Nakon završetka svih faza regrutovanja HR služba donosi odluku da li kandidat ispunjava zadate uslove za određeno radno mesto. Kandidat dobija uslove o radu kroz tzv. pismo ponude.

Priprema za dolazak novozaposlenog - HR služba vrši pripremu za dolazak zaposlenog na novo radno mesto, tako što novozaposlenom obezbeđuje određeni period za upoznavanje radnog mesta, kroz određeni način treninga i obuke.

Interni proces zapošljavanja – Predstavlja interno regrutovanje, kandidati se prijavljuju za upražnjeno radno mesto unutar kompanije, dakle, kandidati su isključivo zaposleni u kompaniji *GoodFood*. (Kompanija *Goodfood*, 2011.). Reformisanje dosadašnjih radnih mesta – Promene položaja zaposlenih u istom, nižem ili višem nivou. To može biti interan process, ali nije neophodno, reformisanje dosadašnjih radnih mesta može biti na

istom ili na drugom sektoru. Može uključivati promenu pozicije sa ili bez finansijskih promena.

Induktivno zaključivanje – Proces koji ima za cilj da obezbedi pogodne uslove zaradnika koji je obrazovan i kompetentan za obavljanje posla za dobrobit svih strana.

U kompaniji *GoodFood* učesnici i realizatori procesa regrutovanja i selekcije su:

- a) Sektor za upravljanje ljudskih resursima,
- b) Generalni menadžer,
- c) Linijski menadžeri,
- d) Administratori,
- e) Sektor informacionih sistema.

8.1. Upraznjena radna mesta

Broj zaposlenih u kompaniji *GoodFood* se planira godišnjim biznis planom i dodeljuje svakom odeljenju. Ovakav plan sadrži informacije o broju zaposlenih u okviru određenog odeljenja ili poslovnih jedinica. Menadžer linije je odgovoran za praćenje i realizaciju planiranog budžeta. Kada se pojavi pozicija sa upražnjenim radnim mestom ili postoji potreba za novim, menadžer linije obaveštava odeljenje za ljudske resurse o potrebama procesa novog zapošljavanja. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

Svaki zahtev za zapošljavanje izvan planiranog broja zaposlenih mora biti odobren od strane generalnog menadžera kao i HR menadžera. Postoje izuzeci za privremeno upražnjeno radno mesto kada je radnik na odsustvu iz opravdanih razloga i to:porodiljsko odsustvo, duže bolovanje, i u tim slučajevima je moguće zaposliti privremenu zamenu uz poštovanje svih uslova plana, ali i zakonskih okvira.

8.2. Zahtev za zapošljavanje i specifikacija posla

Na samom početku procesa zapošljavanja menadžer linije mora da popuni zahtev za zapošljavanje sa podacima koji se odnose na položaj i opremu koja je potrebna za novog radnika. Obrazac mora da bude potpisan od strane menadžera linije, šefa odeljenja, kao i HR menadžera pre početka procesa zapošljavanja.

Da bi proces zapošljavanja bio pokrenut potrebno je uraditi opis posla upražnjenog radnog mesta. Po otvaranju konkursa za poziciju za koju ne postoji opis posla, menadžer linije kreira novo radno mesto uz pomoć HR menadžera.

8.3. Privlačenje kandidata na konkurs za slobodno/novotvoreno radno mesto

Specijalisti za proces regrutovanja (HR služba) će tražiti najbolje moguće načine da se privuku kandidate, putem reklama u novinama, na veb portalima, na zvaničnom sajtu kompanije, unutrašnjim regrutovanjem, proverom postojeće baze podataka i spoljnim regrutovanjem.

Kada je izabrano odgovarajuće sredstvo putem koje će se vršiti regrutacija, specijalisti za regrutovanje zajedno sa odgovarajućim menadžerima linije pripremaju tekst za oglašavanje i koordinišu sve aktivnosti sa medijima, agencijama ili veb portalima u zavisnosti od odabira kanala za promociju.

Ukoliko je izabrano spoljno regrutovanje uz pomoć odgovarajućih agencija, specijalisti za regrutovanje koordinišu sve neophodne korake sa agencijom.

8.4. Aplikacija za obradu biografija

Sve biografije i prijave se prikupljaju kod specijaliste za regrutovanje (HR služba). Pri kreiranju zahteva za zapošljavanje kreira se i opis posla za upražnjeno radno mesto, gde se utvrđuju i definišu uslovi apliciranih biografija kandidata. Selekciju svih dolaznih biografija vrši specijalista za regrutovanje (HR služba) i menadžer linije koji su najkompetentiji za odabir. Takođe, od menadžera linije se zahteva da ne sme da distribuira biografije unutar ili izvan kompanije među zaposlenima koji nisu uključeni u proces regrutovanja. Tajnost prijave moraju poštovati svi uključeni u proces zapošljavanja. Kandidati koji prođu kroz proces regrutacije, budu kontaktirani u vezi konačnog izbora u razumnom roku. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

Kandidati koji su pozvani na intervju/psihološko testiranje budu obavešteni poslednje dve nedelje nakon isteka roka. Svi ostali kandidati dobiju zvanično obaveštenje nakon završetka procesa selekcije.

8.5. Interno regrutovanje zaposlenih

U slučaju internog regrutovanja postoji veoma sličan proces kao i kod eksternog regrutovanja. Strane koje treba da budu uključene u unutrašnji proces zapošljavanja su menadžeri linije, zaposleni, HR sektor, generalni menadžer (Milićević, 2013:240). Interni dodatak mora da sadrži sve relevantne informacije, isto kao eksterni oglas (glavne odgovornosti, profil kandidata, rok za podnošenje prijave i kontakt osobe). Specijalista za regrutovanje (HR služba) je odgovoran za pripremu i objavljivanje u kompaniji. Nakon dobijanja prijave, intervjui moraju da se urade sa svim kandidatima. Sve intervjue obavljaju specijalista za zapošljavanje, HR služba i menadžer linije. Pre intervjua, specijalista za zapošljavanje daje preporuku menadžeru linije. Nakon što se kandidat izabere, svi ostali kandidati moraju da budu obavešteni o statusu procesa selekcije. Svi sledeći koraci u procesu su isti kao i za spoljno regrutovanje (pismo ponude, ugovor ili priprema aneksa, komunikacija sa svim relevantnim stranama, itd).

8.6. Eksterno regrutovanje

Eksterni radnici rade u kompaniji *GoodFood*, ali zvanično su zaposleni u spoljnoj agenciji. Oni nisu deo plana broja zaposlenih niti na platnom spisku. Proces regrutacije za eksterne zaposlene koordinira agencija. Specijalista za regrutovanje (HR služba) mora da najavi novog spoljnog radnika i obavesti sve relevantne stranke najkasnije nedelju dana pre novog dolaska. Zaposleni je odgovoran za obezbeđivanje relevantne dokumentacije, koju treba da dostavi HR administrator. Procedura je ista kao sa internim zaposlenima. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

9. PROCES SELEKCIJE KANDIDATA U KOMPANIJI GOODFOOD

Nakon što su izabrane biografije, kandidati koji su ušli u uži izbor, pozivaju se na prvu rundu razgovora koju sprovode specijalista za regrutovanje (HR služba) i menadžer linije. Oni vrše ovaj proces zajedno ili odvojeno. U zavisnosti od položaja, specijalista za regrutovanje (HR služba) organizuje psihološko testiranje (Kognitivni test sposobnosti i ličnosti), kao i pismeni test iz engleskog jezika. Isto tako, ukoliko je potrebno za traženu poziciju, menadžer linije može da proveri znanje kandidata u IT veštinama. Obično se proverava znanje Microsoft Office paketa. Nakon prvog kruga intervjuja, specijalista za regrutovanje (HR služba) i menadžer linije se dogovaraju o tome koji će kandidat biti pozvan na drugi krug razgovora. Preporučuju se da u drugom krugu razgovora prisustvuje šef odeljenja, direktor niže linije. Specijalista za regrutovanje (HR služba) može po potrebi da bude uključen u drugi krug razgovora. Obično je njegova uloga tu da pruži podršku samom menadžmentu.

9.1. Provera referenci kandidata

Referentne provere kandidata se moraju vršiti na krajnje profesionalni način. Pošto kandidat uspešno završi prve korake odabira i testiranja sposobnosti, sledi provera radnih referenci kandidata. Informacije dobijene iz ovih referenci daju dalji uvid u kvalifikacije kandidata. Provera radnih referenci kandidata u organizacijama gde je ranije bio zaposlen i u sadašnjoj organizaciji je takođe neophodna. Neformalne referentne provere moraju se izbegavati jer krše poverljivost. Reference se proveravaju na samom kraju procesa selekcije za konačno izabranog kandidata. Od kandidata je zatraženo da dostavi imena i kontakt ljudi koji mogu da obezbede reference samih kandidata. Referentna provera ne može da se uradi ukoliko kandidat nije dao saglasnost. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

Dobijene ocene putem reference u većini slučajeva nisu od presudnog značaja prilikom izbora kandidata. Pitanja u vezi sa ličnim životom kandidata nisu dozvoljena i nisu značajna u ovom segmentu.

Takođe, kao alternativa od kandidata može biti zatraženo da dostavi referentno pismo. Specijalista za regrutaciju (HR služba) mora biti uključen u proces provere reference.

9.2. Odluka o zapošljavanju kandidata

Menadžer linije je odgovoran za donošenje odluka o zapošljavanju. Specijalista za regrutovanje (HR služba) će obezbediti informacije koje mogu pomoći u donošenju odluke. Međutim, u finalnu odluku treba da budu uključeni menadžeri linije, kao i HR služba.

9.3. Uslovi zaposlenja

Nakon što je izabran kandidat, menadžer linije odlučuje zajedno sa HR službom i ostalim kompetentnim zaposlenima u *GoodFood* o postavljanju benefita, kao što su plata i druge propratne naknade, koje će ponuditi kandidatu. Ponuda bi trebalo da bude u skladu sa planiranim budžetom kao i postojećim platama na istom ili sličnom nivou odgovornosti. Specijalista za regrutovanje (HR služba) priprema dopis o uslovima zaposlenja.

Pored informacija o plati i benefitima navodi se pozicija, vrsta ugovora (na određeno ili neodređeno vreme) i datum početka rada. Ponudu kandidatu saopštava menadžer linije ili specijaliste za regrutovanje (HR služba). Takođe, sve ponude za posao treba da budu odobrene od strane generalnog menadžera. Kada je ponuda prihvaćena pravna služba priprema ugovor o radu, ako ponuda bude odbijena razmatraju se alternativni kandidati.

9.4. Tehnička priprema za dolazak novozaposlenog

Kako bi zaposlio novog radnika, administrator mora da izvrši evidenciju novog zaposlenog i u sistemu. Kompanija *GoodFood* koristi sistem SAP. Potrebno je izvršiti promene u samom softveru, tačnije IT služba je zadužena za proveru sistema kako bi se izbeglo podudaranje imena kao i pozicije. Ako pozicija ne postoji u sistemu potrebno je izraditi novu. Dolazak novog radnika mora da prati pismeno i usmeno obaveštenje, koje izrađuje HR služba. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

9.5. Privatnost podataka zaposlenih (zaštita podataka)

Svi lični podaci zaposlenih se tretiraju kao osetljivi i poverljivi. HR odeljenje i menadžer linije su odgovorni za čuvanje ovakvih podataka. Svi kandidati, prilikom potpisivanja ugovora će potpisati i pismo o privatnosti podataka, koji omogućava kompaniji da koriste svoje lične podatke u poslovne svrhe. Informacije o rasnom ili etičkom poreklu, političkim opcijama, religiji i slično su zabranjene za prikupljanje i obradu.

9.6. Probni rad

Probni period služi kao produžetak procesa selekcije. Na taj način se obezbeđuje vreme za nove zaposlene kao i za menadžera linije da obezbede da novi zaposleni ispuni očekivane performanse pre odobrenja stalnog zaposlenja. Specijalista za regrutovanje će obavestiti menadžera linije četiri nedelje pre isteka roka od probnog perioda, tako da menadžer linije može dati blagovremeno povratne informacije novom zaposlenom o stečenim performansama tokom probnog perioda. Povratna informacija se obično daje usmenim putem. U slučaju lošeg učinka tokom probnog rada, novi zaposleni moraju dobiti upozorenje, prvo usmeno. Ukoliko se situacija ne popravi, ugovor se može raskinuti. Trajanje probnog rada zavisi od lokalnih zakona.

9.7. “NO SHOW” PROCES

Iako je potpisan ugovor i datum početka rada određen, kandidat može povući svoju odluku i odbiti da radi u kompaniji *Goodfood*. Ako kandidat još uvek nije u sistemu, nije potrebna dodatna aktivnost. Ukoliko je kandidat u sistemu i ima kadrovski broj, to se tretira kao „*No Show*“ proces u sistemu.

9.8. Proces zapošljavanja izabranog kandidata

Novi zaposleni mora da donese svu potrebnu dokumentaciju i potpiše ugovor najkasnije do prvog radnog dana. Ukoliko je dokumentacija kod prethodnog poslodavca, neophodno je da se donese najkasnije nedelju dana nakon datuma zaposlenja.

Prvog dana, zaposleni će dobiti iz HR opis posla, kao i priručnik i knjižicu dobrodošlice. Priručnik sadrži osnovne praktične informacije o kompaniji važne za novog zaposlenog, kao što su: treninzi, zapošljavanje po zakonu, dokumenta, kontrolne informacije, politika kvaliteta, objašnjenja određenih procesa, kancelarijski raspored, vrednosti same kompanije *GoodFood*, beneficije, informacije o parkiranju, datumi praznika itd.

Uvodni program je proces koji se primenjuje kod novih radnika, kod sticanja ili promene nove uloge ili pozicije. Cilj uvodnog programa podržava radnika i obezbeđuje brz i efikasan prelazak u obavljanju posla u novoj ulozi. Menadžer linije je odgovoran za novozaposlenog. On zapravo treba da obezbedi podršku, isto tako da integriše zaposlenog u timi razjasni uloge i odgovornosti. Ukoliko menadžer linije nije u mogućnosti da osigura uvodni program za novog zaposlenog, neophodno je da se

postavi adekvatna zamena. Uvodni program može biti opšteg tipa (generalni uvodni program) i specifični (uloga/odeljenje u vezi). Generalni uvodni program je organizovan od strane odeljenja za ljudske resurse i obuhvata: Pozdravnu reč od *Top* menadžera, *Country* Menadžera, *Country* menadžera prodaje. Uvod o svakom odeljenju (Marketing, prodaja, SAS, ljudski resursi, finansije, informacioni sistem itd). Tokom izlaganja u sklopu uvodnog programa, top menadžment će predstaviti knjižicu dobrodošlice i objasniti samu svrhu.

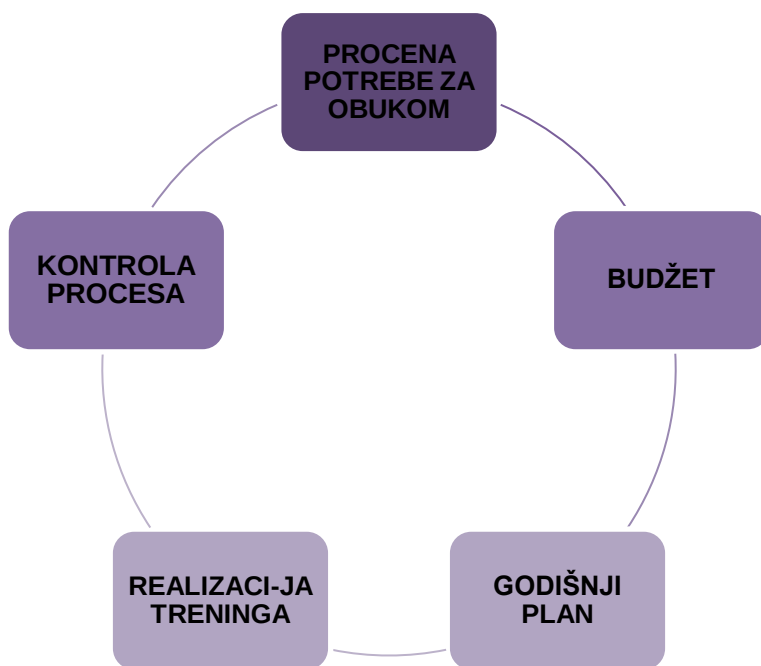
Specifični Uvodni program inicira i organizuje Menadžer linije, program obuhvata:(Kompanija *Goodfood*, 2011.).

- Obavezne SAP treninge za sve ili većinu zaposlenih.
- Treninzi koji se organizuju u zavisnosti od prirode posla i položaja (primenjuju se nabolje prakse, pregledi procesa). Mogu biti integrisani u opšti proces socijalizacije i može da se smatra kao poseban program.
- Planirane trgovinske posete – sastanci sa agencijama, partenrima po potrebi.

10. TRENING I OBUKA ZAPOSLENIH U KOMPANIJI **GOODFOOD**

Kompanija *GoodFood* na godišnjem nivou pravi plan i procedure kako bi svojim zaposlenima obezbedila što kvalitetniji i efektivniji trening proces. Svrha ovog postupka je da se osigura i što bolje isplanira upravljanje ljudskim resursima u kompaniji.

Ova procedura se primenjuje na sve zaposlene u *GoodFood* kompaniji s tim što za svako sedište kompanije, u drugim regionima, postoji poseban plan aktivnosti trening procesa. Aktivnosti treninga i razvoja zaposlenih, intervencije razvoja, aktivnosti obuke i potrebe kompanije se obavljaju od strane sektora za ljudske resurse.



Slika 10: Trening process kompanije (Kompanija Goodfood, 2011.)

10.1. Procena potreba za održavanje treninga i obuka u kompaniji

Jednom godišnje organizuje se sastanak na kom se diskutuje o potrebama treninga sa trening specijalistom, linijskim menadžerom i sektorom za ljudske resurse. Cilj sastanka je pravljenje plana treninga za zaposlene na osnovu sektora, budžeta i internih planova same kompanije.

10.2. Plan trening procesa na godišnjem nivou

Godišnji plan treba da bude u skladu sa ukupnim poslovnim ciljevima kompanije. Plan obuhvata aktivnosti obuke po zaposlenom i procenu troškova, pored ukupnog budžeta troškova po svakom sektoru.

10.3. Planiranje i izdvajanje budžeta za realizaciju treninga i obuke u kompaniji

Troškovi obuke su posebni za svaki sektor, svaki sektor ima svoj budžet sa kojim upravlja linijski menadžer, koji je kao rukovodioc odgovoran za kontrolu troškova. Učešće na svim treninzima treba da bude odobreno od strane linijskog menadžera. Učešće u međunarodnim programima obuke mora biti odobreno od regionalnog sektora za ljudske resurse. Nabavka opreme za sve obuke se odobrava nakon ponude od tri različita dobavljača.

10.4. Realizacija treninga u kompaniji *Goodfood*

Realizacija treninga sastoji se iz četiri aktivnosti: (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

- 1) Raspored treninga – Treninzi se organizuju po sektorima, svaki sektor snosi odgovornost za svoj raspored treninga. Na mesečnom nivou se objavljuju novi rasporedi, kako bi zaposleni mogli na vreme da apliciraju, prijave se i učestvuju.
- 2) Evidencija prijave – Prijavljivanje zainteresovanih zaposlenih na odgovarajući trening se odvija elektronskim putem. Kompanija *GoodFood* poseduje platformu za sve treninge koji će se realizovati. Moguće je da neki treninzi budu realizovani elektronskim putem. Takve treninge takođe organizuju linijski menadžeri i trening specijalisti.
- 3) Odjavljivanje sa treninga – Sva odjavljivanja moraju biti prosleđena trening specijalisti u pisanom obliku sa objašnjenjem i razlozima odustanka od treninga, minimum sedam dana pre početka održavanja treninga. Ako dođe do odjavljivanja, zaposleni snosi finansijsku odgovornost i troškovi se ne refundiraju. Linijski menadžer je u obavezi da obavesti zaposlenog o svim pravilima prijave i odjave sa treninga.
- 1) Evaluacija i rezultati treninga – Svaki trening se prati, vodi se zapisnik u pisanom obliku za sve treninge. Evaluacija je odgovornost svakog linijskog menadžera

zajedno sa trening specijalistom. Linijski menadžer treba da razmotri razvoj treninga i proceni koliko je trening bio koristan.

Nakon svakog treninga, trening specijalista daje feedback linijskom menadžeru, prilagođava i menja trening materijal za naredni planirani trening zajedno sa linijskim menadžerom.

Kompanija *GoodFood* unapređuje svoje poslovanje, pa tako je evaluacija počela da se radi elektronskim putem. Kao što postoji platforma za prijavu za određeni trening, tako postoji i platforma za kontrolu istraživanja. Nakon svakog treninga zaposleni je u obavezi da popuni anketu u vidu upitnika.

11. Obrazac za evaluaciju treninga u kompaniji Goodfood

Obrazac za evaluaciju treninga

Molimo Vas da popunite upitnik na kraju treninga. Vaši odgovori će biti tretirani kao poverljiva informacija. Obavezna polja su označena znakom*.

Pun naziv treninga*

Datum i mesto održavanja*

Trener*

Vaše ime i prezime

Naziv pozicije i sector/služba

Ime i prezime nadređenog

Molimo da procenite trening:

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Slažem se	U potpunosti se slažem	Neprimenljivo
1. Trening je u skladu sa mojim očekivanjima.	1	2	3	4	N/A
2. Struktura treninga je bila zadovoljavajuća (trajanje, materijali, metode).	1	2	3	4	N/A
3. Stečeno znanje mogu koristiti u svom poslu.	1	2	3	4	N/A

Molimo da procenite trenera:

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Slažem se	U potpunosti se slažem	Neprimenljivo
1. Trener je bio dobro pripremljen za trening.	1	2	3	4	N/A
2. Trener poseduje dobre prezentacione veštine.	1	2	3	4	N/A
3. Trener je dobro preneo Znanje na učesnike.	1	2	3	4	N/A

Kojaznanja/informacije su Vam bile najkorisnije i najznačajnije?

Na koji način će vam stečeno znanje pomoći da unapredite svoje performanse (učinak)?

Da li biste preporučili trening?×Da× Ne

U prilogu je prikazan obrazac za evaluaciju treninga. U kompaniji *Goodfood* nakon svakog treninga trener je u obavezi da učesnike zamoli da popune obrazac za evaluaciju treninga. Nakon dobijenih rezultata evaluacije, trener je u obavezi da sastavi i podnese izveštaj sektoru za ljudske resurse koji dalje obrađuje rezultate i diskutuje o načinima unapređenja treninga. Na osnovu izveštaja, kompanija treba da sastavi plan razvoja trening procesa i time usmeri trenere ka što boljoj efikasnosti održanih treninga. (Kompanija *Goodfood*, 2011.).

ZAKLJUČAK

Sve veći broj kompanija je izložen takmičarskim pritiscima, što ih navodi da deluju preko međunarodnih granica u potrazi za resursima. Strateško upravljanje ljudskim resursima treba da dovede do usklađivanja strategijske potrebe organizacije, na jednoj strani, i efikasnog uposlenja ljudskih resursa, na drugoj. Da bismo formulisali strategiju neophodno je pratiti promene u okruženju. Međutim nije dovoljno samo formulisati strategiju, neophodno je i primeniti je.

Profitabilnost poslovanja zavisi od efikasnosti uključivanja ljudskih resursa. Oni predstavljaju osnovnu premisu za uspešnu realizaciju strategije i svih aktivnosti u organizaciji. Upravljanje ljudskim resursima treba da obezbedi što veću produktivnost zaposlenih.

Da bi se obavio uspešan posao neophodno je nalaženje i dovođenje ljudi od strane stručnjaka za ljudske resurse. Pri selekciji kandidata vodi se računa kako bi se izabrali pravi kandidati, koji bi doprineli i unapredili posao. Takođe, da bi se ostvario pozitivan rezultat prilikom upravljanja aktivnostima, neophodno je precizirati autoritete i odgovornosti, delegirati zadatke i obezbediti adekvatan sistem koordinacije i upravljanja ukupnog procesa. Što nas dovodi do naše **osnovne hipoteze**, da se važnost strateškog menadžmenta najbolje može videti u neophodnosti strategijskog planiranja ljudskim resursima i da kroz procese regrutovanja i selekcije, kao ključnim aktivnostima u procesu menadžmenta ljudskih resursa, ostvaruje značajan uticaj na poslovanje i postizanje viših rezultata.

Implementacija strateških aktivnosti, naša **prva posebna hipoteza**, nije moguća bez uključivanja menadžmenta ljudskih resursa. Ljudski resursi su nosači ljudskog kapitala, Broj preduzeća koja zahvaljujući ljudskim resursima, umesto korišćenja određene tehnologije, položajne rente, ostvaruju pozitivne rezultate je sve veći. Zato se danas velika pažnja posvećuje ovom resursu, i otuda tolika pažnja usmerena ka ovoj temi. Odavno je postalo jasno da je znanje zaposlenih najznačajniji resurs preduzeća, ali i ključni izvor koji može dovesti do konkurentске prednosti. Pod ljudskim kapitalom podrazumevaju se informacije i znanje koje poseduje svaki pojedinac i koje mu pružaju mogućnost da bude produktivniji u obavljanju svojih delatnosti.

Druga posebna hipoteza je da potrebe ljudskih resursa određuje misija, vizija, ciljevi i strategija organizacije. Izbor strategija mora odgovarati na pitanje kako organizacija može ostvariti svoju misiju i ciljeve, odgovara na pitanje gde konkurisati, kako i čime? Misija obično bliže određuje kako se potrošačima preduzeće obraća, dok su ciljevi ono što se preduzeće nada da će ostvariti.

Promene su neminovnost života. Samim time i neminovnost organizacija. Budući da promene remete stanje normalnosti, važno je upravljati promenama tako da se obezbedi što manje nestabilnosti a dovede do značajnih rezultati. Zato je uključivanje zaposlenih u proces promena od izuzetne važnosti. Tu smo ukazali na značaj naše **treće posebne hipoteze**, da se planiranjem ljudskih resursa obezbeđuju pravi ljudi na pravim mestima. Planiranje ljudskih resursa obuhvata identifikovanje budućih potreba za ljudskim resursima neophodnih za realizaciju plana preduzeća i definisanje neophodnih koraka u realizaciji istog. Dobrim planiranjem organizacije mogu izbeći iznenadni nedostatak ili višak talenata.

Sve to nas dovodi do **četvrte posebne hipoteze**, da je regrutovanje važna aktivnost svake organizacije koja predstavlja lociranje, identifikaciju i angažovanje sposobnih kandidata. Regrutovanje je prvi korak u zapošljavanju, i nastoji da privuče najkvalitetnije kandidate za upražnjena radna mesta. Može biti interno, kada traganje za odgovarajućim kandidatom se vrši među već zaposlenima u organizaciji, i eksterno, na tržištu rada. Regrutovanju predhodi dobro definisana strategija.

Dakle, posle formulisanja i implementacije, određenja misije, ciljeva, planova neophodno je i oživeti strategiju u svakodnevnom poslovanju. Tu dolazimo do izbora ljudskih resursa. Da bi strategija zaživela potrebno je izabrati prave ljude na pravim mestima. Taj posao pripada HR i menadžerima. Da bi se posao obavio neophodno je pronaći i dovesti kompetentne ljude. Ulaganje u ljudske resurse dovodi do stvaranja konkurentne prednosti. Na primeru kompanije *Googfood*, nastojali smo da prikazemo kako to izgleda i praktično. Sama činjenica da kompanija poseduje poseban pravilnik o regrutovanju i selekciji ukazuje se na značaj istih. Poštuju se stroge procedure ne bi li se došlo da najboljih kandidata, koji mogu najviše doprineti kompaniji.

I na kraju dolazimo do procesa selekcije, i naše **poslednje hipoteze**, da je selekcija važna aktivnost svake organizacije koja predviđa koji će kandidati biti uspešni u poslu. Dakle, selekcijom se biraju najbolji za vršenje poslova odgovarajućih radnih mesta. Predstavlja neku vrstu filtera. Naravno, postoje unepred utvrđeni standardi, zahtevi i metode kojim se vrši selekcija. Selekcije se nastoji predvideti da li će potencijalni kandidat biti uspešan u poslu ili ne. Zato menadžeri i profesionalci za ljudske resurse koriste različite metode selekcije.

Koristeći primer kompanije *Goodfood*, nastojali smo da pokažemo i dokažemo da je u svetu u kojem živimo, čiji tempo nastojimo da pratimo, neophodno stalno ulagati u razvoj i napredak kompanije, ne bi li se održali konkurentnim na tržištu. Da je za ostvarivanje ciljeva neophodno praviti stalne izmene, menjati i otvarati nova radna mesta, što nas dovodi do zapošljavanja novih ili ulaganje u postojeći kadar. Proces regrutovanja i selekcije, koji se obavljaju od strane menadžmenta ljudskih resursa u saradnji sa generalnim i linijskim menadžerima, administracijom i informativnim sektorom predstavlja ključ uspeha. Moguće greške u tim procesima mogu dovesti do velikih gubitaka kompanije, što je jedan od razloga što kompanije veliku pažnju posvećuju ovim procesima. Nakon što se izaberu kandidati, sledi period obuke i treninga kako bi se zaposleni na što efikasniji i kvalitetniji način upoznali sa poslom i budućim zanimanjem. Posle toga ostaje da pokažu da su zaslužili priliku koju su dobili, iskoriste svoj talenat i doprinesu kompaniji u budućim poslovanjima i rezultatima.

LITERATURA

- 1) Adams, M.W. (2006), *The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century*, Gland: IUCN
- 2) Božidar Leković, Slobodan Marić (2016), *Ekonomska kriza i priroda preduzetničkih i menadžmet aktivnosti*, Ekonomske teme, Ekonomski faklutet, Niš
- 3) Boljanović Đorđević J. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 4) Boljanović, Đ. J., & Pavić, S. Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- 5) Bahtijarević-Šiber F.,(1999), *Menadžment ljudskih potencijla*, Zagreb, Goldenmarketing
- 6) Gregory G. Dess Univerzitet države Teksas u Dalasu, G.T. (2007) Lumpkin Univerzitet države Illinois u Čikagu, Alan B. Eisner Univerzitet Pejs, *Strategijski menadžment teorija i slučajevi*, data status, treće izdanje,
- 7) Dragan Đuričin, Stevo Janošević (2009), *Strategijsaka analiza ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Niš
- 8) Dragan Radenković Jocić, Ivan Barun (2015), *Uticaj statusnih promena kompanija na njihovu onkurentnost*, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš
- 9) Dess G. G., Lumpkin G.T., Eisner A.B., (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd
- 10) Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. (četvrto izdanje). Beograd: Datastatu
- 11) Domazet I., (2011), *Uloga intrrnog marketinga u unapređenju kvaliteta ljudskih resursa*
- 12) Duraković N., (2011), *Menadžment ljudskih resursa u organizacijama BiH, Tranzicija*
- 13) Kankaraš M., Lojić R., Đurić N., (2011), *Vojno delo, Uticaj regrutovanja i selekcije ljudskih resursa na personal kao element funkcionalne sposobnosti*
- 14) Torrington D., Hall L., Taylor S.,(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, data status, Beograd

- 15) Torrington, D. (1994). *International human resource management: think globally, act locally*. Prentice Hall.
- 16) Interna dokumenta kompanije **GOODFOOD**
- 17) Kotler P., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
- 18) Kulić Ž. & Milošević, G., (2015), *Planiranje kao deo aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima*
- 19) Mašić B., (2008), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 20) Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 21) Milan Martinović, Zorica Tanasković (2014), *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka polovno-tehnička škola, Užice
- 22) Milićević, A. L. Cvetkovski, T. & Langović, Z., (2013), *Globalizacija i značaj uvažavanja interkulturalnosti u uspravljanju poslovinim sistemima. Savremeni koncepti i izazovi društvenog i tehnološkog razvoja u eri globalizacije*
- 23) Nikolić, D. (2006) *Menadžment u marketingu*, CEKOM, Novi Sad
- 24) Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P., (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb
- 25) Orlić R., (2005), *Kadrovski menadžment*, Planeta, Beograd
- 26) Orlic D., Stankovic G., Sangiorgi G., Airoidi F., Chieffo A., Michev I. & Colombo A., (2005), Preliminary experience with the Frontrunner coronary catheter: novel device dedicated to mechanical revascularization of chronic total occlusions. *Catheterization and cardiovascular interventions*
- 27) Petković, M., Janićijević, N., Bogićević-Milikić, B., (2009) *Organizacija - dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*. Beograd, Ekonomski fakultet
- 28) Pokrajac S., Tomić D., (2011), *Menadžment*, Alfa-graf NS, Novi Sad
- 29) Ristić D. (2008), *Strategijski menadžment*, Cekom books – d.o.o., Novi Sad
- 30) Sajfert Z., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin
- 31) Šošić V., (2003), Premija za obrazovanje i ulaganja u ljudski kapital u Hrvatskoj. *Financijska teorija i praksa*
- 32) Šušnjar Štangl G., Zimanji V., (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica

ELEKTRONSKI IZVORI

- 1) <http://www.recporec.com/selekcija-regrutacija/>
- 2) Intervju za posao, <http://www.razvojkarijere.bg.ac.rs/v-savetnik/intervju-za-posao>
- 3) <http://menadzment2006.tripod.com/novedisciplinemenadzmenta.html>