

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ



Департман за постдипломске студије

Мастер студије

МАСТЕР РАД

**УЛОГА МОТИВАЦИЈЕ И ОБУКЕ
ЗАПОСЛЕНИХ ПРИЛИКОМ
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СИСТЕМА
КВАЛИТЕТА**

Ментор:

проф. др Јелена Ђорђевић-Бољановић

Кандидат:

Петар Ђукановић

Бр. Индекса:

411112/2014

Београд, 2016.

Садржај

1	Увод.....	4 -
1.1	Предмет и полазиште истраживања	4 -
1.2	Значај и актуелности истраживања	5 -
1.3	Циљеви истраживања.....	5 -
1.4	Хипотезе истраживања	6 -
1.5	Методе истраживања.....	6 -
1.6	Структура рада.....	7 -
2	Појам и значај менаџмента људских ресурса	9 -
2.1	Повезаност менаџмента људских ресурса и осталих менаџера у организацији.....	12 -
2.2	Кључни концепти у менаџменту људских ресурса.....	13 -
2.2.1	Управљање одсуством са посла.....	13 -
2.2.2	Управљање каријером	14 -
2.2.3	Саветовање, тренинг и менторство	14 -
2.2.4	Развој запослених.....	15 -
2.2.5	Опуномоћивање и ангажовање запослених.....	15 -
2.2.6	Управљање променама	16 -
2.2.7	Рад високих перформанси.....	17 -
2.2.8	Менаџмент знања	17 -
2.2.9	Организација која учи.....	17 -
2.2.10	Менаџмент талената	18 -
2.2.11	Тимски рад.....	18 -
3	Појам и значај стратегијског менаџмента људских ресурса	25 -
3.1	Повезаност менаџмента људских ресурса и функција стратегијског менаџмента.....	26 -
3.2	Улога људских ресурса у процесу стратегијског менаџмента.....	27 -
4	Процес менаџмента људских ресурса.....	29 -
4.1	Планирање људских ресурса.....	29 -
4.2	Регрутовање људских ресурса	31 -

4.3	Селекција људских ресурса.....	32 -
4.4	Обука и развој запослених.....	34 -
4.5	Развој каријере запослених.....	37 -
4.6	Оцена учинка запослених и утврђивање надокнаде	39 -
5	Мотивација и управљање мотивацијом	43 -
5.1	Дефиниција мотивације	44 -
5.2	Мотивациони фактори	44 -
5.3	Системски прилаз мотивацији у организацији.....	45 -
5.4	Управљање радном мотивацијом.....	46 -
5.5	Обука као нематеријална стратегија мотивације	47 -
6	Мотивација запослених током сертификације и увођења система квалитета	50 -
6.1	Мотивациони фактори запослених током сертификације и увођења система квалитета.....	53 -
6.2	Управљање радном мотивацијом приликом сертификације и увођења система квалитета.....	57 -
7	Планирање обуке и обука запослених током имплементације система квалитета	60 -
7.1	Планирање обуке запослених током имплементације система квалитета -	60 -
7.2	Врсте и методе обуке	64 -
8	Студија случаја: Улога мотивације и обуке као нематеријалне мотивације приликом имплементације система квалитета	69 -
8.1	Студија случаја: Јапан.....	69 -
8.2	Студија случаја: Компанија „Лешак“	71 -
8.3	Студија случаја: Корисници знају зашто – „AtlantiCare“	74 -
8.4	Студија случаја: Компанија “Nelson nameplate”	77 -
8.5	Студија случаја: „АБЦ“ компанија.....	79 -
9	Закључак.....	83 -
	Литература.....	87 -

1 Увод

1.1 Предмет и полазиште истраживања

Константно убрзавање на пољу развоја технологије као свеприсутне појаве у свету, па уједно и у модерном пословању, доводи савременог предузетника у позицију да се све више ослања на менаџере и своје друге запослене током обављања и најједноставније активности. Људи, као основни ресурс сваке организације, све више постају њен највреднији капитал, а организација, менаџмент људских ресурса, сврстава се у основе сваке њене стратегије.

Сва новија истраживања на пољу пословања и предузетништва, дословце показују потребу савремених организација за што бољим људским капиталом, обученим радним особљем и позитивном енергијом у виду мотивације са циљем одрађивања посла са високим перформансама. Школовани и мотивисани људи су увек били део иновација који једну компанију усмерава и води до нивоа апсолутне доминације на тржишту. Самим тим, данас, све водеће компаније на свету, развиле су модел пословања који се заснива на радницима знања као основним капиталом са којим та компанија или организација располажу.

Предмет истраживања овог рада је мотивација и обука запослених као саставни елемент нематеријалне мотивације кроз студије случаја где се разматра њена улога приликом имплементације система квалитета као појаве са којом се сусреће свака организација, било мала, средња или велика, у тренутку када се појави потреба за одрживошћу, односно за стварањем додатне вредности за клијенте и њихов осећај сигурности при одабиру између организација чији корисник желе да постану.

Са циљем проналажења најбољег начина за презентовање теме мотивација и обука запослених као саставни елемент нематеријалне мотивације кроз студију случаја где се разматра њена улога приликом имплементације система квалитета у модерном пословању организација и привредних субјеката, као полазну тачку анализирали смо њену јединственост која се огледа у опште присутној појави неразумевања и одбојности према стандарду квалитета. На такву појаву се врло често наилази приликом саме најаве и почетка припрема за сертификацију. Као модел, изабрали смо пример малог предузећа, у којем водећу улогу има предузетник као појединац, јер сматрамо да управо мала предузећа наилазе на такав вид проблема, јер у њима пословне обавезе обавља мали број запослених, који, при томе, не виде потребу за неким додатним ангажовањем и увођењем система квалитета.

Током истраживања, првенствено смо се ослонили на рад и идеје великих гуруа менаџмента људских ресурса (Peter Drucker, Jac Fitz-Enz, John C. Maxwell, Tom Peters, Dave Ulrich), али и на познате организације (Google, Apple, IBM итд.), као праве примере добре праксе менаџмента људских ресурса.

Суштина мотивације и обуке запослених као саставни елемент нематеријалне мотивације кроз студије случаја где се разматра њена улога приликом имплементације система квалитета је да створи додатну вредност за запослене и подигне ниво разумевања и залагања за његово брже и ефикасније увођење; све са

циљем подизања нивоа самопоуздања и самосталне афирмације свих запослених, како би се допринело стварању конкурентности, као производа успешне сертификације и доброг управљања обуком као обликом нематеријалне мотивације.

1.2 Значај и актуелности истраживања

Нико не учи толико много о некој теми, као особа која је приморана на тако нешто.¹, рекао је Peter Drucker. Оно што је занимљиво у вези за овом констатацијом је велика повезаност са нашим радом у којем је главна тема управо обука, односно учење одређене теме са циљем ефикасног увођења система квалитета и успешне сертификације. Поставља се питање „зашто“ и одмах затим следи врло јасан одговор: систем квалитета није нешто што је законом прописано, где свака организације или компанија мора да поседује један такав модел у свом пословању. Напротив, све већа потражња за квалитетним, сигурним и по окружење одговорнијим производима од стране клијената, доводи до тога да, модерна компанија или организације, једноставно ако желе да учествују на глобалном тржишту, морају у своје пословање да уводе такве параметре и уз њих настоје својим ангажовањем да производ или услуга, који су излазни параметри, поседују такав вид потврде квалитета. Једном приликом Peter Drucker такође рекао: „Не можемо запослити само руку, човек долази са њом у целини.“² Дубину ове мисли, у данашње време, најбоље разумеју особе чији је главни задатак рад са људима, било као консултанти одређене организације или њени менаџери, запослени у људским ресурсима или руководиоци сектора, свима је јасно да је најкомпликованији задатак искористити људски потенцијал на прави начин и постићи извршне резултате при свакој активности која се налази у опису радног времена.

Срж овог истраживања се налази у детаљној анализи свих елемената људских ресурса, његових модела и процеса, са акцентом на обуку запослених као саставни елемент нематеријалне мотивације кроз студије случаја где се разматра њена улога приликом имплементације система квалитета. С обзиром на актуелност ове теме, постоји велики број литературе, чланака и научних часописа, како на српском, тако и на енглеском језику. За спровођење што релевантнијег истраживања, користили смо домаћу и страну литературу како би се добила најјаснија слика о томе како људске ресурсе, односно људски капитал, виде у свету, а како на нашем поднебљу.

1.3 Циљеви истраживања

Научни циљ истраживања је да опише и анализира све аспекте менаџмента људских ресурса укључујући елементе, моделе и процесе који се у њему налазе.

Друштвени циљ истраживања је да на једноставан начин пружи информације и практичне савете и упутства за све оне који су заинтересовани или се налазе на самом почетку сертификације, односно увођења система квалитета, како би кроз тај процес прошли на што једноставнији начин и имали разумевања за запослене који су највише укључени у ефикасно спровођење једног таквог система.

¹ Drucker P., *Management: Task, Responsibilities, Practices*, 1973., стр. 295.

² Ibid., стр. 122.

1.4 Хипотезе истраживања

У нашем истраживачком раду, као полазну тачку истраживања, поставили смо неколико хипотеза:

Опште хипотезе:

- Мотивација и обука као нематеријални вид мотивације, приликом имплементације система квалитета играју велику улогу у лакшем спровођењу промена и новог начина пословања, подизању нивоа ангажовања и разумевања од стране запослених током сертификације.

Посебне хипотезе:

- За планирање и спровођење обуке, са циљем успешне сертификације и увођења система квалитета, метода која даје најбоље резултате је спровођење групних радионица, које подразумевају подизање свести о појму квалитета и његовој улози у ефикаснијем и ефективнијем начину пословања, према свим запосленима, укључујући и менаџмент свих нивоа;
- Запослени на првим линијама производње производа или пружања услуга имају кључну улогу у континуираном побољшању и достизању високог нивоа изврсности и квалитета.
- Методе које дају најбоље резултате у имплементацији система квалитета, а које се односе на подизање свести запослених о његовим добрим странама, су паралелно спровођење групних радионица и обуке као нематеријалне стратегије мотивације.

1.5 Методе истраживања

У нашем раду користили смо низ метода истраживања како би резултат самог подухвата био постављен са више различитих аспеката, са жељом да се понуди што објективније сагледан проблем и његово решење.

За доказивање постављених хипотеза овог истраживања, користили смо различите методе како би се задовољили основни методолошки захтеви – објективност, поузданост, уопштеност и систематичност.

Коришћене методе:

- Основне аналитичке методе: метода анализе, метода апстракције и специјализације и метода дедукције.
- Основе синтетичке методе: метода синтезе, метода конкретизације, метода генерализације и метода индукције.
- Методе прикупљања података: метода анализе садржаја докумената – примарних и секундарних извора, метода студија случаја, метода посматрања и испитивања (анкета).

Приступ истраживању је интегративан и синтетички, тако да се ниједном методолошком поступку не придаје већи значај у односу на друге методе коришћене у овом раду, већ су сви подједнако заступљени.

Применом ових метода, могуће је валидно остварење научног и друштвеног циља истраживања.

1.6 Структура рада

Истраживачки рад је подељен на следеће целине:

У првом делу рада, у уводном делу, навели смо предмет и полазиште истраживања, указали на значај и актуелност теме мотивације запослених током сертификације и увођења система квалитета, дефинисали циљ истраживања, поставили главну и посебне хипотезе, набројали методе истраживања и описали структуру рада по логичким целинама.

У другом делу рада, под називом „Појам и значај менаџмента људских ресурса“, поставили смо основе за разумевање појмова и значај самог истраживања, поставили основне циљеве људских ресурса и објаснили њихову улогу у мотивацији запослених. Такође, у првом делу рада, навели смо кључне концепте у менаџменту људских ресурса, објаснили управљање одсуством са посла, управљање каријером, саветовање, тренинг и менторство, развој запослених, опуномоћивање и ангажовање запослених, управљање променама и рад високих перформанси. Истраживали смо какву улогу у људским ресурсима има менаџмент знања и каква је то организација која учи, какву улогу има менаџмент талената и тимски рад.

У трећем делу рада, под називом „Појам и значај стратегијског менаџмента људских ресурса“, дефинисали смо шта представља појам „стратегијски менаџмент људских ресурса“ и каква је улога менаџера људских ресурса у његовом осмишљавању, планирању и спровођењу. У сврху истраживања, дефинисали смо које то праксе људских ресурса доприносе повећању тржишне вредности организације и каква је повезаност менаџмента људских ресурса и функција стратегијског менаџмента.

У четвртном делу рада, под називом „Процес менаџмента људских ресурса“, како бисте боље разумели чиме се води менаџмент људских ресурса, дефинисали смо ток процеса и након тога објаснили сваки елемент посебно, тако да се у четвртном делу налази детаљна анализа планирања људских ресурса, регрутовања људских ресурса, селекције људских ресурса, обуке и развоја запослених, развоја каријере запослених, оцене учинка запослених и утврђивање надокнаде где смо и посебно објаснили метод мерења као саставни елемент интегрисаних менаџмент система.

У петом делу рада, под називом „Мотивација и управљање мотивацијом“, долазимо до суштине интересовања нашег истраживања, па му је из тог разлога посвећена највећа пажња. Дефинисали смо мотивацију као фактор који има велики утицај на рад запослених, одредили смо психолошке нивое мотивације и који су то позитивни и негативни фактори мотивације. Након тога, у делу „Системски прилаз мотивацији у организацији“, одредили смо параметре који утичу на мотивацију у

компанијама и организацијама, поставили савремене теорије мотивације, на чему се оне базирају и у сврху нашег истраживања, писали смо о најчешћим методама и техникама које се користе при мотивацији. Истраживали смо како се управља радном мотивацијом и које мере и активности се могу предузимати за управљање мотивацијом на макро и микро нивоу. Са друге стране, дефинисали смо обуку као нематеријалну стратегију мотивације и назначили њен значај за само истраживање.

У шестом делу рада, под називом „Мотивација запослених током сертификације и увођења система квалитета“, који је у саставу са петим делом нашег истраживања, разлог израде самог рада, дефинисали смо шта је то систем квалитета и који стандарди су део интегрисаних менаџмента система квалитета. Поставили смо глобални поступак рада менаџмента на развоју система квалитета и какву улогу мотивација има приликом сертификације. Колика је ефективност и ефикасност имплементације система квалитета када су сви запослени мотивисани и разумеју сврху самог система квалитета.

У седмом делу рада, под називом „Планирање обуке и обука запослених током имплементације система квалитета“, осврнули смо се на теоријске поставке саме филозофије људских ресурса, обуке запослених и колико иста утиче на позитиван исход сертификације и увођења система квалитета.

У осмом делу рада, под називом „Студија случаја: Улога мотивације и обуке као нематеријалне мотивације приликом имплементације система квалитета“ акценат је на доказивању постављених хипотеза кроз навођење конкретних примера из пракси компанија и земаља које су направиле велики помак у свом пословању и развијању обраћајући пажњу управо на своје чланове тима, односно раднике знања и колику улогу у напретку има филозофија на којој се базира менаџмент људских ресурса.

У деветом делу рада, под називом „Закључак“, изнели смо закључна разматрања у складу са постављеним хипотезама на основу анализе коришћене литературе и студија случаја из пракси компанија, како домаћих, тако и страних, и још једном образложили елементе планирања обуке и обуке запослених током сертификације и увођења система квалитета и њене специфичности, као и потенцијалну употребу за организације и појединце из различитих типова делатности.

У десетом делу рада, под називом „Литература“, навели смо листу литературе коришћене приликом израде овог рада.

2 Појам и значај менаџмента људских ресурса

Како бисмо на почетку нашег истраживања добили јасну слику о томе шта се подразумева под појмом менаџмента људских ресурса и у чему је његов значај, нужно је кренути од циљева који треба да се постигну у свакој организацији, а чији су главни одговорни управо менаџери људских ресурса. Након поставке, пажња ће се посветити примерима из света глобалног пословања и свакодневног живота како би заједно са поменутиим циљевима дали јасну слику о другом поглављу нашег истраживања, односно појму и значају менаџмента људских ресурса.

Четири основна циља менаџмента људских ресурса су:³

1. Циљеви који се односе на запослене;
2. Циљеви који се односе на рад;
3. Циљеви који се односе на менаџмент промена;
4. Циљеви који се односе на администрацију.

Данас, у савременом пословању, постало је јасно да запослени више нису само радна снага, већ напротив, они су оно што свакој организацији даје јасну конкурентност у односу на друге. Запослени су данас основни и највећи капитал са којим се управља, планира и напредује.

Не тако давно, заговарана идеологија да људи треба само да обављају рутинске послове и да су лако заменииви, у двадесет и првом веку постала је, у најмању руку, неодржива за сваку озбиљну организацију која жели да прати светске трендове и у својој бранши буде међу најбољима. Развој и усавршавање запослених постали су свакодневница и више се као ризик не поставља могућност да запослени напусти организацију у којој ради, већ напротив, континуирано се улаже и новац и напор у то да се сваком запосленом створи таква радна атмосфера и могућност усавршавања, да он и не помисли да промени своје радно место.

Управо до тога је довела промена свести руководиоца и лидера организације, од „јефтине радне снаге“ до „радника знања“.

У данашње време, свака компанија и организација послује са знањем да је успешна онолико колико су успешни њени запослени. Као пример за то имамо низ успешних компанија на глобалном нивоу пословања, као што је Google, IBM, Apple, итд. Свако од наведених посебну пажњу поклања управо својим запосленима.

Све су присутнији примери и на нашем поднебљу, као што је фирма Nordeus, чији запослени своје слободно време у току радног времена проводе играјући видео игре и слично. Дакле, свима је јасно, главни циљ сваке организације и компаније која жели да буде успешна, јесте да као задатак број један постави задовољство својих запослених.

Нешто слично Масловљевој хијерархији потреба, тако и у организацијама може да се постави слична поставка, наравно, не заснована на истим критеријумима и примерима, али када су запослени задовољни својим временом које проводе у

³ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad, str. 6.

радном окружењу и обављању задатака, следећи корак свакако јесте њихово усавршавање и образовање.

Свако од нас поседује одређене вештине и знања, сви смо ми добри у некој области и свако од нас, такође, поседује и неке јединствене вештине и знања на које се ослања свака организација у којој радимо. На нивоу пословања, поставља се као ризик чињеница да у сваком тренутку, било која организација може да изгуби свог „радника знања“ под разним околностима, да ли они били непланирани отказ, болест или слично, самим губитком запосленог, организација, заједно са њим, губи и сва знања и вештине које је тај „радник знања“ поседовао.

Самим тим, други циљ се свакако односи на рад, односно, даље поклањање пажње обуци и развоју запослених, систему награђивања и дисциплинским мерама. Јер, као што смо споменули, ризик за сваку организацију увек постоји, а када постоји ризик, потребно је пронаћи најадекватније решење за дату ситуацију. У нашем случају, када „радник знања“ напусти компанију или организацију у којој ради, како би се смањио ризик од пада конкурентности и ситуације где више организација не поседује знања и вештине које је запослени понео са собом, потребно је правовремено одговорити на такву околност. Наравно, неозбиљна организација реактивно решава проблем, док се озбиљне организације проактивно баве тим ризиком.

Организовањем тимских обука и радних група, организација у исто време на истом месту окупља одређени број запослених који ће, како да уче из датих задатака и проблема, исто тако учити и како други запослени размишљају и решавају исте проблеме и самим тим стекну увид у индивидуална знања и вештине сваког од запослених. Самим тим, ако „сутра“ дође до екстремне ситуације да неки запослени напусти радно место, сви запослени који су се обучавали и развијали заједно са њим могу да допринесу у умањивању „штете“ која је настала у компанији.

Промене су појаве са којима се сваки појединац свакодневно сусреће. Оне представљају простор за додатно учење и усавршавање и неретко се доживљавају катастрофално. Како су промене саставни део сваког живог бића, сасвим је разумљиво да се, такође, дешавају и у свакој компанији и организацији. На њих се не може утицати, шта више, пожељне су, све док су позитивне, али без обзира на њихову особитост, промене су нешто на шта се мора ставити акценат. С обзиром да свака организација подстиче промене, битно је и да те промене буду контролисане од стране менаџмента, како би уз помоћ иновација одржали конкурентску предност. Како би све то било могуће и лако применљиво, од менаџмента људских ресурса се очекује да ангажују праве људе који су лидери, иноватори и при томе креативни појединци, јер се сматра да такви људи најуспешније подстичу промене у свом окружењу.

Наравно, све наведено до сада не би било могуће да се не обраћа пажња на административне циљеве, који су, такође, врло важни за успех у области менаџмента људских ресурса. На основу чињенице да се менаџмент људских ресурса бави људима, односно својим запосленима који поседују права и законски су заштићени, потребно је да менаџери људских ресурса поседују знање у области правних, финансијских и социјалних аспеката, и да на све то имају потребу за ажурношћу, прикупљању података о запосленима, како њиховим особинама, тако и њиховим

знањима и вештинама, како би заједно постављали реалне и изводљиве циљеве у каријери.

С обзиром на природу посла коју обавља менаџер људских ресурса, односно на чињеницу да му је већина посла уско повезана са запосленима, јасно је да је много важно да поседује вештине успешног и ефикасног комуницирања. Како би функција менаџера људских ресурса била успешно спровођена, и како би му каријера напредовала, менаџер људских ресурса мора да развија своје следеће вештине и знања:⁴

- Организовање идеја и информација на логичан и комплетан начин
- Изражавање идеја и информација разумљиво и уверљиво – усменим, писаним, визуелним или електронским медијима
- Активно слушање других
- Ефикасно комуницирање са људима различитих порекла и искустава
- Ефикасно коришћење комуникационих технологија
- Висок квалитет писања и говора уз поштовање граматичких и правописних правила
- Способност прилагођавања поруке одговарајућој публици или ситуацији
- Способност комуницирања на цивилизован начин и у складу са правилима пословне комуникације чак и са непријатељски расположеним саговорником
- На етици засновано комуницирање, чак и у ситуацијама када могућности избора нису јасни
- Мудро управљање својим временом и ефикасно коришћење ресурса

Многа истраживања су рађена са идејом да се утврди које вештине треба да имају менаџери људских ресурса. Резултати једног од таквих истраживања да су кључне вештине које су професионалци за људске ресурсе истакли као најбитније за развој њихове професионалне каријере су: вештина интерперсоналног комуницирања (80% испитаника одлучило се за ову вештину као најважнију), амбиција (61%), углед у организацији (56%), вештина стратегијског и критичког размишљања (53%), искуство у пословима људских ресурса (51%), лидерске вештине (51%), проицљивост у послу (30%), сертификат из области људских ресурса (30%).⁵

Можемо да констатујемо да је менаџмент људских ресурса заснован на учествовању у прављењу стратегије пословања и предупирању ризика који могу да настану, а да су укључени како тренутни тако и потенцијални запослени, све за циљ ефективнијег и ефикаснијег обављања посла и подизања конкурентности компаније. Поставља се питање: како? Тако што ће привући, задржати квалитетне и стручне запослене и мотивисати их да раде на ефективан и ефикасан начин. Тј., улога

⁴ Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication*, Pearson, стр. 43.

⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 8.

менаџмента људских ресурса јесте да омогући организацији да оствари успех уз помоћ људи.⁶

2.1 Повезаност менаџмента људских ресурса и осталих менаџера у организацији

У не тако давној прошлости, у сам менаџмент систем је имплементиран појам „људски ресурси“ и од тог тренутка постао је саставни део сваке организације или компаније. Било да се мисли на сектор који се бави „расподелом“ људских ресурса или су у питању руководиоци различитих тимова унутар организације или компаније, у сваком случају, људи су њихов највреднији капитал и са њим се мора управљати. Циљ таквог управљања су бољи резултати и конкурентније пословање. Дакле, постаје јасно, повезаност менаџмента људских ресурса и осталих менаџера у организацији је свакодневна појава.

Како би та чињеница била јасна, навешћемо следеће фазе у процесу менаџмента људских ресурса који не би били могући без „линијских“ менаџера⁷:

- Додељивање правог посла правој особи
- Помоћ новозапосленом у организацији
- Обука запослених у пословима који су за њих нови
- Побољшање радног учинка сваког запосленог
- Остваривање креативне сарадње и развој добрих радних односа
- Тумачење политике и процедуре компаније
- Контрола трошкова радне снаге
- Развој способности сваког запосленог
- Стварање и одржавање осећаја дужности код запослених у одељењу и
- Заштита здравља запослених и побољшање физичких услова за рад

Из наведених фаза, у које је укључен менаџмент људских ресурса, следи чињеница да су главне обавезе менаџера људских ресурса, односно запослених у менаџменту људских ресурса:

- плате
- регрутовање
- селектовање и додела посла
- обука и образовање
- односи на раду итд.

Дакле, једна организација од стотину запослених, у саставу менаџмента људских ресурса мора да има између пет до шест запослених који обављају наведене послове. А како број запослених расте, разумљиво је да ће расти и број запослених у менаџменту људских ресурса, али свакако је потребно да лидер компаније или организације никад не изгуби из вида креирање нових модела менаџмента људских ресурса.

⁶ Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London, str. 6.

⁷ Dessler, G. (2007) *Osnovni menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 4.

Неке идеје за креирање нових модела менаџмента људских ресурса могу се потражити у праксама великих компанија. У њима тактике и модели варирају услед самог типа пословања. Неке свој новац и енергију усмеравају ка редизајну менаџмента људских ресурса, односно, врсти посла која треба да се обавља, што би био пример традиционалног менаџмента људских ресурса. Као пример бисмо могли да наведемо да су послови који се очекују од менаџмента људских ресурса плате, регрутовање, селектовање итд., и у таквом случају, број запослених у менаџменту људских ресурса ће ићи у корак са бројем послова који захтева тај процес. Са друге стране, постоји пример сегментирања свих запослених у организацији или компанији, где се запослени разврставају у групе на основу њихове сврхе у компанији, тј. посла који обављају (радници на једноставним активностима, извршиоци, менаџери, администрација, итд.) и, након тога, у односу на комплексност њиховог посла, прави се план и слика о томе каква је подршка из менаџмента људских ресурса потребна свакој сегментираној групи. Менаџери људских ресурса своју позицију би требало да користе и у практичне сврхе, односно да у тиму са осталим менаџерима раде заједно у настојању да развијају вештине својих свих запослених.⁸

2.2 Кључни концепти у менаџменту људских ресурса

Како је менаџмент људских ресурса озбиљна наука чија идеологија и поставка и те како утичу на стање ствари у некој компанији или организацији, логично је да је сам костур менаџмента људских ресурса састављен од низа кључних концепата. Концепти, како у животу, тако и у менаџменту људских ресурса, утичу на то шта ће се радити и како ће се то нешто извршавати. Под кључним концептима у менаџменту људских ресурса подразумевамо: управљање одсуством са посла; управљање каријером; саветовање, тренинг и менторство; развој запослених; опуномоћивање и ангажовање запослених; управљање променама, рад са високим перформансама; менаџмент знања; организација која учи; менаџмент талената и тимски рад.⁹

2.2.1 Управљање одсуством са посла

Како правило налаже, кренућемо од првог наведеног концепта, а то је – Управљање одсуством са посла. Одсуство са посла подразумева запосленог који се не налази на радном месту у тренутку када се од њега то очекује. Било то оправдано или неоправдано одсуство, и те како утиче на рад организације, и онда, наравно, како би се умањиле последице одсуства, менаџмент људских ресурса поклања посебну пажњу овом феномену. У очима запослених у менаџменту људских ресурса, управљање одсуством са посла представља низ процеса и процедура које су усвојене од стране менаџмента организације и које им омогућавају да правовремено уоче и идентификују шаблоне одсуства запослених, и уколико је то могуће, својим ангажовањем контролишу и умање ту неисплативу појаву. Поготово ако је неоправдана!

⁸ *The Role of Human Resource Management in Organizations*, Доступно на: <http://smallbusiness.chron.com/role-human-resource-management-organizations-21077.html>. Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.

⁹ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 26.

2.2.2 Управљање каријером

Следећи концепт свакако јесте – Управљање каријером. Логично, тај концепт у себи садржи одређен дизајн и имплементацију одређених процеса који управо омогућавају појединцу, односно запосленом, да изабере тј. изгради своју каријеру на послу који њему највише одговара. Наравно комплетан концепт је заснован на синергији између запосленог и организације, односно, како од „користи“ за запосленог, тако и од „користи“ за саму организацију. Јер, ако запослени напредује у својој каријери, а организација од тога не постиже неки резултат, онда то није “win-win” ситуација, и неко очигледно не ради нешто како треба. Дефинитивно, грешку треба потражити у самом менаџменту људских ресурса. И такође је потребно нагласити, у модерној ери, као што је ова данас, одговорност напредовања у каријери више не спада само на организацију, већ захтева стопроцентну укљученост и заинтересованост самог запосленог за себе и за своју каријеру. Успех у управљању каријером се постиже одржавањем дисциплине у настојању да се повежемо са што више људи и на тај начин остваримо пословне контакте и даље тако што се упуштамо у разне разговоре на тему посла и на тај начин прикупљамо разнолике информације које нам могу бити корисне у будућности нашег пословног развоја и напредовања.¹⁰

2.2.3 Саветовање, тренинг и менторство

Трећи концепт који смо навели на почетку овог дела је – Саветовање, тренинг и менторство. Као што видимо из приложеног, овај концепт обухвата три сфере утицаја менаџмента људских ресурса. Ту је, најпре, саветовање као облик подршке. Грубо речено, менаџмент људских ресурса у функцију саветовања поставља особу која може да се опише као „психолог“ и од њега очекује да помаже клијенту, односно запосленом, да открије конфликте и тешкоће које га спутавају у ефективном и ефикасном раду. Од саветника се очекује апсолутна поверљивост, без могућности достављања информација послодавцу.

Поред саветовања, трећи концепт, обухвата и тренинг запослених, тј. развијање вештина и знања код сваког појединца за циљ остваривања бољих резултата организације. Дакле, тренинг је процес који се односи на развој вештина и знања појединца тако да се унапреде његови резултати посла, а у смеру постизања организационих циљева.¹¹ И наравно, ту је и менторство, као савремени облик синергије саветовања и тренинга кроз остваривање ближег контакта између запосленог и његовог ментора. Обично је у питању новозапослени, или мање искусан запослени, коме се додељује ментор као лични водич кроз радне активности и посао у организацији. Циљ оваквог решења јесте да се мање искусан појединац осети заштићеним, односно, да буде свестан да у сваком тренутку постоји неко ко је ту да помогне, односно да га научи и тако се ослободи беспотребног стреса и даљег пада продуктивности на послу. Са друге стране, искуснији запослени, који добије улогу ментора, аутоматски стиче осећај важности и одговорности за „слабијег“ од себе и самим тим се налази у прилици да се доказује кроз особу чији је ментор.

¹⁰ *Career Development: Career Management*, Доступно на: <http://hr.berkeley.edu/development/career-development/career-management>. Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.

¹¹ Ђорђевић Бољановић Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 30.

Оваквом комбинацијом врло лако се уоче све карактерне особине, како ментора, тако и мање искусног запосленог, што представља врло важну информацију за менаџмент људских ресурса.

2.2.4 Развој запослених

На ред долази и концепт – Развој запослених. Под тим концептом подразумевамо све облике обуке и тренинга запослених, наравно, са крајњим циљем подизања нивоа пословања организације. Развој запослених може да се посматра из различитих праваца, односно, као краткорочна или дугорочна „инвестиција“, јер ако смо се разумели да се под развојем мисли на обуке и тренинге запослених, потреба за истим може да се појави услед разних околности. Неке околности могу да буду низак ниво продуктивности тима или организације где је потребно додатно усавршавање и развој запослених у датом тренутку, док, са друге стране, то могу да буду нови постављени дугорочни циљеви подизања нивоа професионалности и стручности у тиму или организацији. Све у свему, потреба се увек јавља услед очигледне разлике „где смо сад“ и „где желимо да будемо“. Сваки добар менаџер увек највише пажње посвећује својим запосленима. А одговор је једноставан, зато што је сектор у компанији или сама компанија у целини или организација „паметна“ онолико колико је паметан њен најпаметнији запослени. Самим тим, подстицањем напредка и усавршавања својих запослених менаџер унапређује своје пословно окружење и његов тим постаје компетентнији, ефикаснији и у правом тренутку ефективнији. Овим закључујемо да је једна од кључних одговорност сваког менаџера управо развој свих запослених у свом тиму, односно сектору којим управља.¹²

2.2.5 Опуномоћивање и ангажовање запослених

Ако поново погледамо до сада набројане концепте, али овог пута се не фокусирамо на текст којим се описује сваки од њих, него пажњу посветимо само називима, можемо доћи до неког логичног следа околности. На почетку се усредсређујемо на управљање одсуством, хипотетички речено, кад се одсуство искорени, логично је да се сва енергија и пажња менаџмента људских ресурса даље усмерава на управљање каријером сваког појединца запосленог у организацији, саветовању, тренинзима и њиховом развоју. Након тога, када се сагледа цела слика, поставља се логично питање, када ће ти запослени почети да добијају већу одговорност и контролу над својим радом? Одговор се управо налази у нашем следећем концепту – Опуномоћивање и ангажовање запослених. Опуномоћивање је процес који запосленог ставља у позицију да преузме контролу над својим радом и активностима које свакодневно обавља.¹³ Највећи потенцијал овог концепта се огледа у случају када се „правом“ запосленом дозволи контрола, тада се прелази на следећи аспект овог концепта, а то је ангажовање запосленог. Логично, ако је менаџмент људских ресурса добро обавио свој посао, и опуномоћио „правог“ запосленог, тај запослени на себе преузима више одговорности за дату област у којој обавља своје радне активности и додатно се ангажује да успех буде већи од

¹² Chapter 11: Employee Development & Training, Доступно на: <http://ucsfhr.ucsf.edu/index.php/pubs/hrguidearticle/chapter-11-employee-development-training/> . Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.

¹³ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 35.

очекиваног. Дакле, оваква позиција доноси мноштво бенефита за обе стране, тј. и за запосленог и за организацију.

Ако сте помно пратили наше истраживање до сада, може се са сигурношћу донети закључак да када је у питању менаџмент људских ресурса, све што се ради има јединствен циљ који се на крају мора постићи. У питању је “win – win” ситуација, како за запослене тако и са организацију, односно компанију. Апсолутно свака активност иде у корист обема странама, јер постаје сасвим јасно у свету пословања на глобалном нивоу: запослени нису „јефтина радна снага“, запослени су највреднији капитал сваке институције, организације, компаније. Отуда, као нова идеологија се све чешће спомиње „људски капитал“, а не „људски ресурси“. Али о томе други пут.

2.2.6 Управљање променама

Развијати културу пословања која је стално у покрету!¹⁴ Вратимо се на оно најучесталије, оно чега се сви плаше, били мали или велики, брзи или спори, оно без чега свет данас не би био оно што јесте. У питању је концепт – Управљање променама. Да, добро смо написали, промене су нешто најнеопипљивије и сви би да их избегну, оставе за касније и слично. Морамо бити разумни, нико не може са сигурношћу да тврди који исход може 100% да се очекује и отуда тај велики страх. У свету бизниса, једна промена на лоше може да значи крај за било коју организацију или компанију, ма какав она статус уживала у реалном времену. Дакле, постаје јасно зашто сви стрепе од промена, а опет, да промена нема, не би било ни напретка и онда се поставља питање: „Шта радити?“. Неко паметан се сетио, промене су ништа друго него процес, односно активност пред коју организација или компанија наилази након одређеног времена пословања. Некада су потребе за променама резултат лошег стања у организацији, а некада промене представљају жељу за још већим успехом. У сваком случају, како су у промене апсолутно увек укључени људи, тј. у нашем случају запослени, постало је јасно да се променама мора и може управљати. Ако се посвети довољно енергије и знања, свака промена може да доведе до позитивног исхода, поготово ако се њоме управља. Како је важно да менаџери и запослени у људским ресурсима буду укључени од самог почетка у тренуцима увођења промена врло је важно њихово ангажовање у следећим областима:¹⁵

- Саветовање лидера пројекта у вези са вештинама које су доступне у самој организацији – идентификовање евентуалних празнина у вештинама, потреба за тренингом и обукама, новим пословним праксама, итд.,
- Преговарање са представницима запослених,
- Разумевање забринутости запослених и прихватање проблема,
- Комуницирање са групама запослених, и
- Помагање запосленима да изађу на крај са променама.

¹⁴ 10 Principles of change management, Доступно на: <http://www.strategy-business.com/article/r00006?ako=643d0> . Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.

¹⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 36.

2.2.7 Рад високих перформанси

Рад високих перформанси – концепт који ћемо укратко описати у овом пасусу, не представља ништа друго него суштину свих претходних концепата, њихово узајамно деловање са истим циљем: подизати перформансе организације из дана у дан на све виши ниво. Што се тиче менаџмента људских ресурса, овај концепт је такође уско повезан за запосленима и њиховим „напредовањем“, односно додатним усавршавањем, чешћим укључивањем у доношење одлука, награђивањем. Помно пратећи текст од почетка нашег истраживања, сасвим је логично да се све своди на улагање времена и енергије у усавршавање запослених, јер они представљају највећи капитал сваке организације или компаније. Дакле, када тај капитал „расте“ сваким додатним учењем, развојем вештина и појединачних каријера сваког од запослених, повећава се и њихова „повезаност“ са организацијом или компанијом у којој раде, и доводи их у позицију да сами себи постављају више критеријуме када су у питању рад и перформансе.

2.2.8 Менаџмент знања

Идеја да је човек, односно запослени, највреднији капитал којим „располаже“ компанија у којој је та иста особа запослена, представља основу овог концепта менаџмента људских ресурса. Под „знањем“ се првенствено мисли на сва искуства и вештине које запослени поседује и при томе је спреман да иста подели са својим колегама, јер у супротном, ако не постоји тачно дефинисана метода којом се долази до такозваног „ширења“, односно, дељења знања између људи који обављају дневне обавезе у организацији или компанији у којој раде, онда је у најмању руку то знање без вредности. Дакле, једина одржива предност савремене организације произилази из онога шта фирма условно речено „зна“ и колико ефикасно користи оно што зна и наравно, колико брзо стиче и користи ново знање.¹⁶ Менаџмент знања има улогу да осигура да људи имају знање, на правом месту и у право време.¹⁷

2.2.9 Организација која учи

У ери информација, када је свако знање доступно свима који познају вештину коришћења интерента, поставља се као основа учење, развој и подизање конкурентности. У сфери пословања, организације и компаније су у константном процесу усавршавања. Постало је свима јасно да једино ако се из дана у дан све више улаже у развој, тренинге и оспособљавање, исход може бити позитиван. У супротном, ако организација има утемељен ментални модел заснован на „ми знамо све и нама не треба нико“, у самом почетку себе ставља у негативну позицију.

Што се тиче менаџмента људских ресурса, поставља се питање коју тачну улогу он има у овом процесу. Како је питање оправдано, тако је и решење врло једноставно. У процесу организације која учи главни актери су људи, односно запослени у тој организацији, а ако су у питању запослени, онда је и логично да водећу улогу у разумевању, учењу, прихватању стратегија и менталитета

¹⁶ Davenport, T., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 15.

¹⁷ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 38.

„организација се учи док је жива“ игра управо менаџмент људских ресурса. Да би организација имала својство организације која учи, мора да развија пет „учећих дисциплина“:¹⁸

- Лично усавршавање
- Ментални модели
- Заједничка визија
- Тимско учење
- Системско размишљање

Да би се све ово постигло у организацији или компанији, мора да се развија дух учења и дељења информација. Да се, што је више могуће, сузбије менталитет запослених „своје знање чувам само за себе, једино на тај начин могу да сачувам радно место“ и да се подстиче усавршавање и тимски дух.

2.2.10 Менаџмент талената

Право објашњење за менаџмен талентом или талентима можемо потражити и у нашој свакодневници. Свако од нас има таленат за нешто, неки су га спознали у раним периодима свог живота, неки тек треба да га спознају, али суштина је увек иста, иза сваког талента мора да се крије велики рад и усавршавање, иначе таленат као талента не представља ништа.

Кад се овакав метод размишљања пренесе на ниво пословања, односно у организациј и компаније, менаџмент талентима представља препознавање одређеног талента код појединца, или препознавање потребе за одређеним талентом у редовима својих запослених. Улога менаџмента људских ресурса, као подршке сваке идеје која се своди на запослене и јесте та да подржи улагање у јединствене таленте људи у организацији. Поред тога, улога менаџмента људских ресурса се, такође, огледа и у подстицању креативности и иновативности кроз тачно дефинисане стратегије, чији је главни задатак остваривање трајног извора конкурентности организације или компаније. Дакле, покушај да се прави људи са правим вештинама нађу на правим пословима основна је тежња и изазов сваке савремене организације.¹⁹

2.2.11 Тимски рад

Како је „тимски рад“ термин који се у данашње време пословања сматра императивом, не би било лоше, зарад нашег истраживања, констатовати неке чињенице. Реч „тим“, као акроним енглеске речи „team“, објашњава се на следећи начин: *Together* (Заједно), *Everyone* (Свако), *Achieve* (Постиге), *More* (Више).²⁰

¹⁸ Машић, Б., Бабић, Л., Ђорђевић – Бољановић, Ј., Добријевич, Г., Веселиновић, С., (2010) *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, стр. 493 – 496.

¹⁹ Cappelletti, P. (2008) *Talent on demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, str. 1 – 10.

²⁰ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 44.

Опште је позната чињеница да „две главе боље мисле од једне“ и сходно томе, свет и људи који га воде схватили су да појединац може бити несавршен, али тим, оформљен стручњацима из разних области, може постићи много више и лакше него што то може постићи само један човек. Једноставно, вођени логиком, група људи може у исто време на више места обављати појединачне послове који доприносе ефективнијим и ефикаснијим решењима. Сходно томе, развојем друштва и друштвено-економских односа, показана је све већа потреба за тимским радом у циљу решавања разноврсних проблема у готово свим областима људске делатности.

21

Када се термин „ланац је чврст онолико колико је чврста његова најслабија карика“ пренесе у окружење у којем се данас налазимо, долазимо до јасне потребе за координацијом активности и тимским радом као предусловом за успех било које компаније или организације у свету. Развој међуљудских односа унутар тима представља ослонац на којем почива одрживост саме компаније и пословног система.

У сврху истраживања, потребно је напоменути фактор промена које су, у нашем случају, промене на боље, али ипак које као неминовне не подразумевају лако прихватање од стране људи на којима се спроводе. Вођени тим фактором, потребно је познавати методе прилагођавања променама било да су у питању ситуације спољњег или унутрашњег окружења. Најзначајније методе које се могу користити у процесу промена су:²²

- Процес решавања проблема (примењује се у организацији када се ради о ризицима и могућностима деловања у свом окружењу)
- Процес обнове организације (дешава се када долази до промена метода и стила рада менаџера у датим условима)
- Колаборативни менаџмент (дешава се када менаџери допуштају поделу моћи и већу улогу подређених у одлучивању)
- Културни амбијент (значајан када су у питању норме, вредности, ставови, интеракције, емпатија и други аспекти боравка у организацији)
- Акционо истраживање (активно учешће у побољшању рада у организацији с обзиром на потребе и околности у којима су се десиле промене)

Акционо истраживање, као највитаљнији облик одговора на промене, обухвата:

- Прелиминарну дијагнозу од стране одговорних за промене,
- Прикупљање података да се поткрепи или оспори дијагноза,
- Повратну информацију према члановима организације,
- Истраживање података од чланова организације,
- Планирање одговарајуће акције,
- Предузимање одговарајуће акције.

²¹ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 215.

²² Мићовић, П., Chattopadhyay, S., Ramaiah, T. (1983) *Management of Conflict, Collaboration and Team Work*, WHO/SEARO

2.2.11.1 Тим

Као што је већ на почетку овог поглавља поменуто, тим и тимски рад у данашње време представљају суштину обављања сваког задатка који је на дневном реду. Тим се окупља око заједничког циља и ради на његовом решавању и спровођењу. У разним литературама може се пронаћи податак где се наводи да постоје две врсте тимова или радних група:²³

- Постојећи или стални тим (чине га менаџери и њихови подређени, иначе чланови тима. Примери за ово су сталан хируршки тим, тим инжењера задужен за одржавање неког техничког система итд.)
- Специјални тим или група (формира се у посебним околностима после реструктурирања организације или када треба решити неки нови, специфичан проблем. Пример су тимови који се формирају за израду стратегије развоја организације, за реализацију неког пројекта итд.)

Дакле, тимски рад представља врсту групног рада у коме чланови групе/тима имају своја јасна задужења, делокруг рада и одговорности, усаглашено радећи са другим члановима тима и доприносећи остваривању постављених задатака као и достизање заједничких циљева. Ниједан појединац у тиму нема потпуну одговорност већ искључиво делимичну и то за резултат и исход оних послова за које је стручно квалификован и од стране топ менаџмента селектован.²⁴ Јасно се види из претходно наведених чињеница да се тим формира са једним циљем, а то је да се задатак успешно обави. Циљ тима није делегирање одговорности са жељом да се свако од чланова од истих огради, већ напротив, делегирање одговорности за области у којима је сваки појединац стручан. На тај начин се не може догодити препуштање одговорности са једних чланова на друге и слично, већ баш супротно, у ситуацијама где је сваки члан одговоран за своју област, чешће долази до међусобне сарадње и разумевања.

Тим може да представља и све запослене који се налазе у одређеном сектору и оно што се треба издвојити јесте ситуација када један запослени узнапредује до места руководиоца односно менаџера сектора. Тада је потребно да исти посвети пажњу ка развијању новог пакета вештина и нађе корист у новим алатима и техникама мотивације и ефективног управљања запосленима, јер ће све то допринети успешнијем управљању активностима, комуникацији и избегавању, односно управљању конфликтима о којима ће бити речи даље у тексту.²⁵

Независно од тога да ли је у питању стални или привремено формиран тим, односно тим по типу „породичне“ или „специјалне групе“, стварање и развој тима пролази кроз пет активности:²⁶

- Дијагноза,
- Извршење задатка,

²³ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 223.

²⁴ Ibid., стр. 224.

²⁵ *Team Management Skills, the Core skills needed to manage your team*, Доступно на: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_92.htm. Преузето са сајта са дана 26.08.2016. године.

²⁶ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, Табела 4. Активности на изградњи тима, стр. 225.

- Изграђивање и очување односа,
- Управљање оперативним процесима,
- Анализа улоге и преговарање.

Циљ формирања тимова јесте решавање проблема, али исто тако стварање и очување односа између чланова ради боље сарадње на будућим пројектима и задацима. Из перспективе компанија или организација, чак и привремени тимови при формирању имају за циљ поновни „сусрет“ и поновни рад на новим проблемима.

Када је у питању састављање тима који ће испред себе имат постављен циљ успешну сертификацију и увођење система квалитета у оквиру пословања компаније или организације, веома је битно да он буде састављен од компетентних особа са потребним компетенцијама и знањима која су потребна да би се циљ успешно постигао. Поред јасно дефинисаног циља, потребно је посветити посебну пажњу врстама мотивације с којима ће се руководиоци и менаџери компаније користити како би тим истрајао у свом задатку. За почетак, врло је важно да свака особа у тиму јасно разуме и види улогу система квалитета у подизању нивоа пословања компаније или организације и како ће исти утицати на побољшање njihovог посла који обављају. Такође, чланови тима морају да имају јасну представу о томе да свако од њих се налази у тиму сходно потреби компаније или организације за људима из различитих домена и функционисања пословања и да свако од њих располаже са одређеним сазнањима, потребним да увођење система квалитета буде што ефикасније. Како је период до сертификације ограничен и траје годину дана, за то време је потребно да чланови тима прођу све адекватне обуке из области система квалитета и уз редовну консултацију за екстерном консултанском компанијом која врши саму сертификацију, заједничким снагама саставе и документују систем своје компаније или организације на најбољи могући начин. Како би сертификација и увођење система квалитета било што успешније извршено, свако од чланова треба да разуме која су му овлашћења и која су му сазнања додатно потребна да би био што ефикаснији члан тима.

2.2.11.2 Конфликт и управљање конфликтом

Ситуације у којима се догоде конфликти представљају важан део пословања сваке компаније или организације јер представљају ситуације у којима долази до сукоба интереса, потреба, циљева и вредности укључених страна.²⁷ Такве ситуације је потребно искористити на прави начин и тако управљати конфликтима да резултат истих буде унапређење активности и неког процеса, и у крајњем смислу односа међу конфликтом обухваћеним странама.

Као што се у литератури о техничким системима и стандардима (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 итд.) ризик често посматра као позитиван фактор на који треба бити спреман и са којим је могуће управљати, тако се и конфликт представља као користан елемент при успешном и ефикасном решавању ситуација и проблема. Конфликт у компанији или организацији представља неслагање између два или више чланова, група или тимова као последица тога што морају да деле недовољне

²⁷ *Conflict Management Techniques*, Доступно на: <http://www.personalityexplorer.com/freeresources/conflictmanagementtechniques.aspx>. Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.

ресурсе или радне активности, као и да имају различите статусе, позиције или опажања.²⁸

Кооперација и конфликт егзистирају заједно, јер супротност кооперацији није конфликт већ недостатак кооперације. Конфликт је много више позитиван догађај у оквиру компаније или организације него што је деструктиван. Самим тим, ако се на време препозна и ако се на време почне управљати конфликтом од стране искусних менаџери људских ресурса и менаџера уопште, вероватноћа позитивног исхода се повећава. Да би то постигли, менаџери морају бити у стању не само да идентификују конфликт, већ и фазу у којој се он налази. Редослед процеса конфликта има следеће фазе:²⁹

- Потенцијални конфликт (још увек није видљив и налази се у различитости циљева на нивоу подсистема у компанији или организацији због ривалства, неравномерно распоређених средстава и жељи за независношћу услед неусаглашености у организационој шеми и култури),
- Настајући конфликт (представља развојну фазу у којој је конфликт почео да се појављује),
- Препознати конфликт (селектовани конфликт којег менаџер, свесном или несвесном тријажом, стицајем околности или правовременом поузданом информацијом препозна и схвати његову суштину, односно позадину),
- Лични конфликт (фаза у којој су пробужена осећања, што се назива и тренутком персонализације у конфликту),
- Епизоде конфликта (представљају ситуације у којима се отворено спроводи чин конфликта),
- Последице конфликта (збивања која се дешавају после отвореног избијања епизоде конфликта).

Поред тога што је спектар конфликта веома различит у односу на приступе њиховом решавању, аспекте настанка, односе у компанији или организацији, структуре тимова и персоналне карактеристике, једна од едукативно најјаснијих класификација конфликта је следећа:³⁰

- Конфликти у односу на извор и звук (ту спадају субјективно изазвани конфликти због лоших међуљудских односа, негативних структура личности, супростављених ставова, мишљења и интереса, али они објективно детерминисани уследразних организационих, технолошких или економских проблема),
- Конфликти у односу на актере и нивое (према актерима постоје три врсте: унутар самог себе, између појединаца и између група/тимова, док према нивоима имамо пет могућих конфликта: унутар самог себе, између појединаца, између појединаца и група/тимова, између група/тимова у организацији и између организација),

²⁸ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 226.

²⁹ Ibid., стр. 227.

³⁰ Мићовић, П., Chattopadhyay, S., Ramaiah, T. (1983) *Management of Conflict, Collaboration and Team Work*, WHO/SEARO

- Конфликти у односу на фазе настанка (ту спадају потенцијални, конфликт у настајању и препознати конфликт),
- Конфликти у односу на нивое рада и руковођења (ту спадају вертикални, између различитих нивоа рада и руковођења у организацији, и хоризонтални, који настају између појединаца или група у оквиру истог нивоа у организацији),
- Конфликт у односу на карактер конфликта (ту спадају деструктивни, због емоционалне нетрпељивости или неслагања са циљевима и методама рада, и конструктивни, који настају у тежњи да се повећају појединачни креативни капацитети).

У свакој ситуацији у компанији или организацији која укључује више од једне особе може доћи до конфликта услед разлика у ставовима, циљевима и различитим овлашћењима.³¹ Можемо закључити да постоји много простора и ситуација код којих може доћи до стварања конфликта, али исто тако треба да знамо да је конфликтима могуће управљати, слично као и код ризика, ради постизања позитивног исхода. Светска здравствена организација је предложила следеће мере и акције које менаџер мора да предузме у управљању конфликтним ситуацијама:³²

- Обратити посебну пажњу на појединце или групе које „праве проблеме“.
- Интензивно радити на унапређењу комуникације.
- Прецизно дефинисати „надређене циљеве“.
- Испитати природу међусобне зависности.
- Прихватити и преузети ризик предложених промена.
- Показати ауторитет и „власт“ када је потребно.
- Ограничити деловање сукобљених страна.
- Радити на изградњи заједничког поверења.
- Радити на заједничком прихватању сатисфакције и мотивације.
- Радити на стварању емпатије према супростављеној страни.

Када је у питању исход конфликта, менаџери могу очекивати три могућности:³³

- *“Lose – Lose”* – Нико не постиже жељено и узроци конфликта остају неистражени, а конфликти делимично или привремено решени. Ту пре свега спадају избегавања, изглађивања и компромис.
- *“Win – Lose”* – Једна група остварује своје жеље на рачун друге групе, искључујући на тај начин остварење њихових жеља. Ово су чести случајеви у условима где постоји јака конкуренција, а потребе се остварују доминацијом и супериорношћу. Метода резултира ауторитативном командом од стране менаџера, где ауторитет диктира ко добија а ко губи.

³¹ 5 *Conflict Management Strategies*, Доступно на: <http://smallbusiness.chron.com/5-conflict-management-strategies-16131.html>. Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.

³² Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 228.

³³ Ibid., стр. 229.

- “Win – Win” – Директно упуштање у решавање проблема конфликтне ситуације, изналагање правих узрока и доношење оптималне одлуке по обе стране.

Може се рећи да данас постоје три најважнија метода управљања конфликтима које менаџери, а пре свих менаџери људских ресурса, треба да користе:

34

- Стимулација конфликта,
- Смањење конфликта,
- Решавање конфликта.

Метода којој се придодаје највише пажње јесте смањење конфликта. Када конфликт постане деструктиван и почне да утиче на хармонију у компанији или организацији, потребно је радити на смањивању тензија међу конфликтом обухваћеним странама. У ту сврху примењују се четири могуће методолошке форме:³⁵

- Промене у структури организације,
- Ауторитарно савладавање проблема,
- Компромис,
- Заједничко решавање проблема.

Одлука руководства да се крене у имплементацију система квалитета је школски пример потенцијалне ситуације у којој може долазити до конфликта унутар компаније или организације. Разлог томе јесте чињеница да имплементација траје годину дана до сертификације и укључује све запослене на свим нивоима компаније или организације. Задатак руководства је да се покуша и одржи права равнотежа и интезивност конфликта у том пројекту тако што ће се користити разним алатима који укључују разумевање динамике конфликта, приступе решавања конфликта и постављање таквог окружења које подстиче креативност и разумевање заједно са иновацијом.³⁶

³⁴ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 229.

³⁵ Ibid., стр. 230.

³⁶ *Conflict Resolution in project management*, Доступно на: http://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/488_f01_papers/Ohlendorf.htm . Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.

3 Појам и значај стратегијског менаџмента људских ресурса

Како би се разумео појам „стратегијски менаџмент људских ресурса“, свакако мора да се разбере шта тачно представља термин „стратегијски менаџмент“ и каква је улога људских ресурса у његовом осмишљавању, планирању и спровођењу. Стратегијски менаџмент се првенствено заснива на планирању, али исто тако и на анализирању стања у ком се организација или компанија налази и где себе жели да види у одређеном периоду.

У данашњем, модерном пословању, планови се праве на једну, три и пет година. Окружење је све променљивије и захтева свакодневно анализирање и ослушкивање промена које долазе из спољашњег окружења. Исто је и са променама које се дешавају унутар организације или компаније, и оне се, такође, морају анализирати. Финални продукти стратегијског менаџмента су политика и циљеви који су постављени на основу свих фактора које смо претходно споменули. Отуда се појављује појам и значај стратегијског менаџмента људских ресурса, јер ни тачно дефинисани циљеви са политиком њихових остварења нису могући без људи који ће исте да уврсте у пословање организације. Дакле, постаје јасно, менаџмент људских ресурса игра водећу улогу у спровођењу стратегије, односно политике и циљева организације, и због тога се сматра да менаџмент људских ресурса мора да буде један од партнера у дефинисању стратегије организације или компаније.

Стратегијски менаџмент људских ресурса представља образац планираних распоређивања људских ресурса и активности које би требало да оспособе организацију да оствари своје циљеве.³⁷ Или, још прецизније речено, стратегијски менаџмент људских ресурса подразумева формулисање и спровођење политика и пракси менаџмента људских ресурса које треба да доведу до компетенција и понашања запослених која су потребна организацији да постигне своје стратегијске циљеве.³⁸

Постоји истраживање чији је циљ било откривање пракси људских ресурса које својим највећим делом доприносе повећању тржишне вредности организације или компаније, и те праксе су сврстане у пет категорија:³⁹

- Изузетности у регрутовању будућег кадра
- Развој запослених
- Систем укупног награђивања
- Менаџмент флукуације запослених
- Комуникација

³⁷ Wright, P., McMahan, G. (1992) *“Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”*, Journal of Management, br. 18., str. 295 – 320, preuzeto iz Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentске prednosti*, Mate, Zagreb, str. 43.

³⁸ Dessler, G. (2011) *Human Resource Management*, Pearson, str. 112.

³⁹ Coulter, M. (2008) *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, str. 180.

3.1 Повезаност менаџмента људских ресурса и функција стратегијског менаџмента

Према ауторима Нои (Noe), Холенбеку (Hollenbeck), Герхарту (Gerhart) и Врајту (Wright), у савременим организацијама и компанијама постоје четири различита типа повезаности на нивоу функције, између менаџмента људских ресурса и стратегијског менаџмента, и то:⁴⁰

- Административна повезаност;
- Једносмерна повезаност;
- Двосмерна повезаност;
- Интегрисана повезаност.

Административна повезаност представља најједноставнији тип повезаности између менаџмента људских ресурса и стратегијског менаџмента. Подразумева се да менаџери људских ресурса поклањају пажњу једноставним, свакодневним обавезама, односно активностима и немају могућности, тј. времена да учествују у стратегији организације или компаније. Изводи се закључак да, менаџмент људских ресурса нема никакав утицај ни при планирању стратегије, нити њеној примени.

Једносмерна повезаност представља други по реду најједноставнији тип повезаности између менаџмента људских ресурса и стратегијског менаџмента. У овом случају подразумева се да је стратегија пословања формулисана и да се као таква само саопштава менаџменту људских ресурса, који мора да осмисли на који ће начин исту да спроведе у редове запослених у организацији или компанији. Изводи се закључак да је, често, менаџмент људских ресурса у ситуацији где не може успешно да спроведе планирану стратегију. Разлог је неучествовање у њеној форумлацији и несхватање од стране организације или компаније да је менаџмент људских ресурса важан тимски играч при стратегијском планирању.

*Двосмерна повезаност*⁴¹ представља трећи тип повезаности између менаџмента људских ресурса и стратегијског менаџмента. Ова интеграција се спроводи кроз три фазе. У првој фази, тим за стратегијско планирање обавештава функцију менаџмента људских ресурса о различитим стратегијама које организација разматра. Након тога, у другој фази, менаџери људских ресурса анализирају утицаје различитих стратегија на људске ресурсе и резултате тих анализа достављају тиму за стратегијско планирање. У трећој фази овог процеса се, након стратегијског одлучивања, стратегијски план доставља менаџеру људских ресурса који развија програме за њихову примену. Код овог вида повезаности, функција стратегијског планирања и функција менаџмента људских ресурса су међусобно зависне.

Интегрисана повезаност представља четврти тип повезаности између менаџмента људских ресурса и стратегијског менаџмента. Из саме речи „интегрисан“ долазимо до закључка да се ради о типу повезаности где је менаџмент људских ресурса у саставу тима највишег менаџмента и самим тим у позицији да учествује у формулисању стратегије. Овај тип повезаности се сматра „потребом“ у

⁴⁰ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentске prednosti*, Mate, Zagreb, str. 46 – 47.

⁴¹ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 57.

савременом пословању организација и без њега се не може адекватно одговорити на било какву промену, било да се она дешава у самој организацији или да долази споља.

3.2 Улога људских ресурса у процесу стратегијског менаџмента

До сад смо много пута у нашем истраживању наводили и објашњавали значај менаџмента људских ресурса, али кад је у питању стратегија организације или компаније, тада долазимо до пуног значаја његове улоге. С обзиром да се свака организација или компанија управо заснива на стратегији којом је дефинисана њена постојаност, постало је логично да је менаџмент људских ресурса десна рука кад је у питању дефинисање и имплементација исте.

Сходно значењу претходног пасуса, за наставак поглавља прво морамо разумети појам дефинисања стратегије неке организације или компаније. Појам, или једноставније речено „зашто се она дефинише“, проналазимо у следећој логици: израда стратегијског плана организације или компаније подразумева утврђивање и анализу шанси и успостављање равнотеже између екстерних шанси и опасности на једној страни и интерних снага и слабости на другој.⁴² Дакле, да би стратегија организације или компаније имала позитивну перспективу, највиши менаџмент, заједно са менаџментом људских ресурса, мора да сагледа све факторе који утичу или могу утицати на даље пословање. Дефинишу се циљеви који треба да се постигну и на основу сазнања менаџмента људских ресурса, дефинише се начин на који ће та стратегија бити имплементирана у свакодневни живот организације или компаније уз помоћ запослених.

Питања на која менаџмент људских ресурса мора да одговори на почетку дефинисања стратегије пословања неке организације или компаније су:⁴³

- Које су снаге, а које области за бригу, када су у питању постојећи запослени?
- Који запослени ће се пензионисати у наредном периоду?
- Ко су кључни запослени у организацији?
- Да ли пројектовани пораст и развој организације подразумева додатна запошљавања?
- Које вештине и способности – техничке, административне, менаџерске, лидерске – су потребне да би се неометано обављао задати посао?
- Да ли постоји јаз у постојећим вештинама и шта је потребно предузети да би се ишло у корак са новим стратегијским правцем организације?

Пошто менаџмент људских ресурса на претходна питања одговори и у сарадњи са највишим менаџментом дефинише стратегију организације или компаније за наредни период, потребно је ту исту стратегију имплементирати. Тако

⁴² Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 58.

⁴³ Amstrong, S., Mitchel, B. (2007) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Anz Manager or HR Professional*, Career Press, стр. 21.

наилазимо на још један веома важан тренутак, у којем велику улогу има, баш, менаџмент људских ресурса. Менаџмент људских ресурса је одговоран за обликовање задатака, систем награђивања и селекцију, обуку и развој запослених.⁴⁴ Самим тим, од велике је важности да обликовани задаци буду изводљиви са већ дефинисаним радним местима у организацији или компанији. Након дефинисаних задатака, ту је селекција, односно обука и развој запослених, где менаџмент људских ресурса такође има веома значајну улогу, јер управо он мора да дефинише које су то вештине и знања потребни да би се дефинисани задаци успешно изводили и да ли већ постојећи запослени одговарају профилу који се захтева. На крају логике ствари, систем награђивања, као један вид мотивације запослених и подстицања на више резултате и прихватање нових обавеза и захтева за усавршавањем, представља још један корак где менаџмент људских ресурса заузима водећу улогу у организацији или компанији.



Слика 1. Примена стратегије менаџмента људских ресурса у пословној стратегији⁴⁵

⁴⁴ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 59.

⁴⁵ Ibid., стр. 60.

4 Процес менаџмента људских ресурса

Као и сваки други процес који се одвија у организацији или компанији, тако и процес менаџмента људских ресурса има свој тачно дефинисани ток. Дефинисани ток процеса се састоји од:⁴⁶

- Планирања људских ресурса.
- Регрутовања људских ресурса.
- Селекције људских ресурса.
- Обука и развој запослених.
- Развој каријере запослених.
- Оцена учинка и утврђивање надокнаде за запослене.

4.1 Планирање људских ресурса

Сам почетак процеса менаџмента људских ресурса свакако јесте планирање људских ресурса, односно, састављање плана, на основу претходно дефинисане стратегије организације или компаније, које су то вештине и знања која се траже од запослених. Даље, интерна анализа свих запослених у организацији или компанији, на основу које се сегментира већ постојећи „људски капитал“ и доношење плана за наредну фазу процеса. Основне смернице за успешно планирање људских ресурса, односно радника знања, укључују:⁴⁷

- Прикупљање свих потребних информација и података од највишег менаџмента потребних за успешно планирање.
- Детерминисање будућих потреба за талентима и радницима знања унутар контекста пословних циљева и стратегије.
- Процена запослених у складу са будућим потребама за талентима у намери да се препознају евентуална упражњена радна места у наступајућем периоду.
- Креирање, имплементација и мерење постигнутих резултата планова за развој појединаца.
- Процена ефикасности планова развоја у целој организацији.
- Изједначити одговорност.
- Посматрање и оцењивање ефикасности или профита успешног програма планирања.

У литератури је изражено мишљење да се процес планирања људских ресурса састоји од неколико фаза:⁴⁸

- Анализирање окружења
- Предвиђање потреба за људских ресурсима

⁴⁶ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 69.

⁴⁷ Bergeron, C. (2007) *Succession Planning Extends to Knowledge Workers*, Newsletter march 2007, Bergeron Associates. Доступно на: www.bergeronassociates.com. Преузето са сајта дана 09.04.2015. године.

⁴⁸ Машић, Б., Бабић, Л., Ђорђевић – Бољановић, Ј., Добријевић, Г., Веселиновић, С. (2010) *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, стр. 253.

- Предвиђање могућности обезбеђивања људских ресурса
- Доношење планова људских ресурса
- Успостављање повратне спреге

Закључак је следећи, анализирање окружења подразумева анализу екстерног окружења и анализу интерног окружења, са акцентом на запосленима.⁴⁹ Свакако, када је у питању предвиђање потреба за људским ресурсима, првенствено менаџмент људских ресурса анализира тренутно стање запослених. Која су то њихова знања и вештине и ,након тога, предвиђа потребу за људским ресурсима која ће вероватно наступити у наредном периоду. Заснива се на анализи посла који се обавља.

Врло битан фактор представља и предвиђање могућности обезбеђивања људских ресурса. Он се заснива на комплетној анализи свих потенцијалних радника знања, како у интерном, тако и у екстерном окружењу. Циљ је да се направи комплетна база података свих могућих кандидата. Акценат се поново ставља на већ запослене раднике знања, јер се полази од врло битне чињенице, а то је да, код већ запосленог радника знања, могуће је направити комплетан профил његових способности. Почев од вештина и знања на почетку радног односа, до тренутног стања у којем се запослени налази. Колико је напредовао, у чему је напредовао, и какав потенцијал крије у себи за даље пословање.

Када смо код доношења планова људских ресурса, потребно је посветити пажњу веома битном питању, а то је, да ли нам је у наредном периоду потребно више, мање или подједнако исто запослених, у односу на то колико се њих тренутно налази у радној обавези према организацији или компанији? У зависности од одговора на поменуто питање, могућа су разнолика решења предстојеће ситуације. Тако да, уколико нам је потребно више запослених, у односу на то колико се њих тренутно налази у радном односу са организацијом или компанијом, менаџмент људских ресурса ће настојати у даљем осмишљавању програма свођењем на запошљавање додатног броја радника знања, другачијим облицима радног времена, прековременом раду, итд. Уколико се организација или компанија налази у ситуацији у којој јој је потребан мањи број запослених у наредном периоду, она логично неће запошљавати нове раднике знања или тек тако отпуштати тренутне. Већ, менаџмент људских ресурса ће се оријентисати на планирање скраћења радног времена, преквалификацијама, дељењу радног времена или места и на крају, размотрити као опцију, смањење броја запослених, тј., отпуштање. И на крају, уколико менаџмент људских ресурса процени да ће у наредном периоду бити потребан исти број радника знања али са другачијим квалификацијама, односно, другачијим знањима и вештинама, на располагању има опцију као што је преквалификација, усавршавање и наравно запошљавање нових радника.

Планирање људских ресурса омогућава компанији или организацији да:⁵⁰

- Управља трошковима кроз предвиђање и усклађивање понуде и тражње за људским ресурсима, пре него што вишак или мањак запослених прерасте у озбиљан проблем за организацију;

⁴⁹ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 72.

⁵⁰ Мартиновић М., Танасковић З., (2014) *Менаџмент људских ресурса*, Високо пословно-техничка школа струковних студија, Ужице, стр. 23.

- Оптимизира употребу расположивих вештина и знања;
- Унапреди целокупан процес бизнис планирања;
- Препозна расположива специфична знања и вештине, као и тражњу за њима;
- Предвиди и анализира ефекте алтернативних политика менаџмента људских ресурса

У складу са променама које се дешавају у окружењу, организација или компанија мора усмеравати своје активности и функције. То се свакако односи и на функцију планирања људских ресурса. То значи да се планови људских ресурса никада не могу сматрати трајним и дефинитивним, већ се адекватно и благовремено морају ажурирати и константно усклађивати са потребама организација или компаније.⁵¹

4.2 Регрутовање људских ресурса

Овај процес треба да помогне у решавању можда и највеће дилеме процеса менаџмента људских ресурса, а то су питања о броју нових људи које треба запослити, које вештине, квалификације, карактеристике, способности, радно искуство морају да поседују потенцијални кандидати, која метода ће се користити у регрутацији и како изабрати праве људе за сваки посао.⁵² Логично је и закључити да је временски период у коме се одвија регрутовање људских ресурса у реалном времену период између оглашавања слободног радног места и потписивања уговора са ангажованим радником знања.

Улаз у процес регрутовања је двостран, односно, процес регрутовања почиње или са појединцем који има одговарајуће особине, вештине и знање потребне организацији или са идентификованом празнином у знању, тј. упражњеним радним местом у организацији или компанији.⁵³ Такође, врло је битно нагласити да је прошао период када је било довољно само објавити да се у организацији или компанији налази неупражњено радно место и логично очекивати велики број пријављених кандидата са правим вештинама и знањима. Данас је сасвим другачија ситуација. Сходно претходно поменутој ери информација и интернета, радницима знања, односно, људима који су оријентисани на константно учење и усавршавање, сваким даном је доступан велики низ сајтова који нуде бесплатно обучавање путем онлајн презентација или онлајн радионица. Самим тим, у данашњем реалном времену, поред саме информације да у организацији или компанији постоји неупражњено радно место, потребно је истаћи и додатне информације. Неке од тих информација могу бити засноване на политици пословања, бенефицијама које запослени могу да остваре, напредовањем у каријери, новим могућностима усавршавања и обучавања унутар организације или компаније, итд. Приступ процесу

⁵¹ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 84.

⁵² Ibid., стр. 95.

⁵³ Cliff Kuang, *Facebook побеђује у рату талената у Силиконској долини*, часопис *Fast Company*, доступно на: <http://www.fastcompany.com/1758849/infographic-day-facebook-winning-silicon-valleys-talent-war>. Преузето са сајта дана 09.04.2015. године.

регрутовања којима би организација привукла пажњу потенцијалних кандидата за посао могу бити следеће:⁵⁴

- Спонзорство догађаја који имају велику посећеност и бројну публику;
- Укљученост у пројекте од друштвеног значаја;
- Изградња веза са унверзитетима и школама;
- Екстерна реклама у медијима (новинама, магазинима, итд.) намењеним специјализованим и интересним групама;
- Таргетирање занемарених сегмената тржишта;
- Коришћење интернета, итд.

Постаје сасвим јасно да уколико организација или компанија жели да у свом саставу, односно у бази свих пријава, има повећи број најбољих радника знања, процес регрутовања мора бити дефинисан различитим начинима привлачења.

Да би процес регрутовања имао успеха, потребно је идентификовати кључне вештине које би могле бити гарант да ће потенцијални кандидат бити и успешан радник знања. То би биле следеће вештине:⁵⁵

- Специфичне вештине и знања за одговарајућу област,
- Посвећеност учењу и развоју (очигледна посвећеност новим задацима и пројектима, трагање за новим искуством; посвећеност интелектуалној знатижељи и жељи да се разумеју и разреше питања и дилеме; окренутост учењу нових вештина и жеља за новим информацијама),
- Постојање кооперативног приступа – кооперација и воља дељења информација и знања са другима основа је успеха савремених организација,
- Креативност – способност повезивања различитих идеја и искустава,
- Способност адаптирања различитостима других запослених у потенцијалном радном окружењу.

Фактори који утичу на успешност регрутовања су:

- Организациони имиџ;
- Атрактивност посла;
- Трошкови регрутовања.

4.3 Селекција људских ресурса

Поставља се питање, зашто је селекција људских ресурса важна? Да нема правилног спровођења селекције и довољног посвећивања времена истој, врло често би организација или компанија била у позицији да на правом месту има погрешног запосленог, са погрешним вештинама и погрешним карактерним особинама. То би резултовало великим трошковима, како новчаним, тако и временским, услед преусмеравања пажње и енергије ка усавршавању погрешне особе. Ако се на претходну констатацију придода и то да су просечни трошкови запошљавања, у које

⁵⁴ Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice – Hall, стр. 24.

⁵⁵ Ibid., стр. 29 – 30.

убрајамо регрутовање, селекцију и обуку примљених кандидата, пар хиљада за просечног службеника, и неколико десетина хиљада еура за менаџере највишег нивоа⁵⁶, постаје јасно да при овој активности нема места за неодговорност и мора се схватити озбиљно.

Селекција се са сигурношћу може сматрати једном врло неопипљивом материјом од које зависи све што ће уследити у организацији или компанији након објављеног конкурса за запослење. Ако кренемо од важности селекције људских ресурса, коју смо споменули у претходном пасусу, логично, могуће је донети још три закључка о томе шта су потенцијални исход при селекцији запослених за одређено радно место. У питању су четири ситуације, од којих је једна наведена у претходном пасусу, где смо на одређеном радном месту запослили погрешног радника знања, до тога да смо током истог попуњавања слободног простора одбили „правог запосленог“. Такође, менаџмент људских ресурса може себе затећи и у позитивној ситуацији, а то је да на правом месту запосли праву особу, или пак, за одређену радну позицију одбије особу која не би била компетентна за обављање предвиђених задатака. На слици 2., можемо погледати факторе који често могу да утичу на погрешно процењивање запосленог, деле се на „видљиве“ и „невидљиве“ факторе:



Слика 2. Фактори који утичу на процену запосленог приликом запошљавања

⁵⁶ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 113.

Да би се избегли погрешни исходи процеса селекције и њихове далекосежне последице, основно правило је да начини селекције морају да испуњавају два критеријума: *оправданост* и *поузданост*.⁵⁷

Процес селекције се обично састоји из осам корака:⁵⁸

- Почетна провера,
- Комплетирање пријавног формулара,
- Тестирање,
- Интервјуисање кандидата,
- Прелиминарна понуда посла,
- Провера биографских података,
- Лекарски или физички преглед, и
- Понуда посла.

4.4 Обука и развој запослених

На почетку овог дела нашег истраживања, поставићемо питање које се односи на то, када долази до обуке и развоја запослених? Одговор је, одмах. Односно, обука и развој запослених, на коју ми мислимо под овим насловом, одговара обуци и развоју новозапослених у организацији или компанији.

Поред обуке и развоја новозапослених, потребно је обратити пажњу на новонасталу ситуацију у организацији или компанији. У питању је прилив нових радника знања, људи са свим својим емоцијама, страховима, манама и врлинама, и сходно томе, те исте запослене потребно је кроз одређени процес, односно, на одређени начин увести у колектив већ запослених радника знања. Тада наилазимо на појам социјализације запослених са осталим радницима знања који се већ неко време (може бити дуже или краће) налазе у организацији или компанији.

За почетак морамо претпоставити елементе успешне социјализације, односно, шта све улази у појам социјализације. У питању је упознавање запосленог са самим послом који ће обављати, са радним задацима који спадају у опис његовог радног места, са колегама са којима ће радити и, са друге стране, његово упознавање са пословањем целокупне организације, производима и услугама које организација или компанија пружа, вредностима и ставовима њене организационе културе, историјату организације, правилима пословања, бенефицијама и обавезама запослених.⁵⁹ Уколико се сваки елемент успешно спроведе, односно, запосленом се на прави начин представи све претходно наведено, може се очекивати да ће новозапослени обављати свој задатак ефективније и ефикасније и самим тим умањити, ако не и потпуно елиминисати могућност напуштања посла, бар у самом почетку радног односа.

⁵⁷ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 114.

⁵⁸ Šire, DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., стр. 156 – 170.

⁵⁹ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 138.

Потребно је обратити пажњу на неколико претпоставки које се нужно узимају у обзир при проучавању процеса социјализације запослених:⁶⁰

- Социјализација јако утиче на перформансе запослених и организациону стабилност;
- Нови чланови организације или компаније пате од анксиозности;
- Социјализација се дешава под разним утицајима;
- Појединци се прилагођавају новим ситуацијама на веома сличне начине.

Истраживања показују да ће новозапослени у првих тридесет дана одлучити да ли се у организацији или компанији осећа добродошао и да ли ће остати у истој.⁶¹ Дакле, врло је битно да менаџмент људских ресурса апсолутно разуме појам и важност социјализације запослених и допринесе успешном прилагођавању нових радника знања, јер то је једини начин да се задржи новонастали капацитет људских ресурса и обезбеди циљана конкурентност.

Даље, кад је наше истраживање пристигло и до појма обуке, прикладно је навести стару пословицу која каже: „Човек се учи док је жив и на крају умре, не знајући ништа“. Тако и у организацијама и компанијама у којима већ влада убеђење да су успешни и паметни колико су успешни и паметни њихови запослени, логичан след размишљања који прати ово убеђење јесте и потреба за константним усавршавањем и учењем. Дакле, сасвим је разумљиво кад је у питању обука, да се велика пажња придаје значају напретка и усавршавања. Питер Дракер (Peter Drucker) је изнео став да „постојеће знање, пред налетом новог, перманентно застарева и радници знања морају редовно да се враћају у школе“.⁶² Са друге стране, лични напредак и стално усавршавање један је од основних мотивација радника знања, као и начин да се задрже у организацији или компанији.⁶³

Како смо већ у нашем истраживању навели, обзиром на чињеницу да се налазимо у ери информација, сасвим је разумљиво, чак и опште присутно то да се ствари, идеје и решења константно мењају. Оно што је било „паметно“ јуче, не значи да ће бити „паметно“ и данас, или тек, из перспективе једне конкурентне организације или компаније, би било неозбиљно очекивати да ће поменуто „паметно“ бити „паметно“ и сутра. Дакле, поред личне иницијативе или жеље радника знања, организација или компанија мора установити тачан, дефинисан начин усавршавања својих запослених на свим нивоима, јер, као што смо већ навели, до промена долази на свим пољима живота, а тако и пословања.

Кључна улога у обучавању и усавршавању запослених коју има менаџмент људских ресурса заједно са топ менаџментом при спровођењу обуке, огледа се у придржавању следећих смерница:⁶⁴

⁶⁰ DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., стр. 184.

⁶¹ Armstrong, S., Mitchell, B. (2008) *The Essential HR Handbook, A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, 47.

⁶² Garvey, B., Williamson, B. (2002) *Beyond Knowledge Management: Dialogue, Creativity and the corporate Curriculum*, Harlow, UK: Financial Time, Prentice – Hall, стр. 188.

⁶³ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 142.

⁶⁴ Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge management and the Role of HR*, Prentice Hall. Стр. 59.

- Развијање способности менаџера да подржавају иновације и креативност;
- Тежња да запослени поседују вештине управљања својим учењем и развојем;
- Тренинзи за стицање вештина потребних за ефикасно коришћење информација, генерисање нових идеја и комуникационих вештина;
- Тренинзи за стицање вештина за коришћење информационих система;
- Изградња вештина тимског рада и кооперативних модела радног окружења;
- Развој ефективних континуираних програма професионалног развоја.

Потребно је навести да само обучавање и усавршавање, као такво, није од неког превеликог значаја уколико организација или компанија не подстиче ширење и дељење тог истог знања. Радницима знања мора да буде омогућено тако да живе и раде у организацијама или компанијама у којима су запослени, са апсолутним разумевањем идеологије коју смо поменули на почетку одељка о обуци, односно, „ланац је јак, онолико колико и најслабија карика у низу“.

Кад смо код програма и развоја запослених, он обухвата неколико фаза:⁶⁵

1. Анализирање организационих потреба за обуком;
2. Дизајнирање програма обуке;
3. Имплементација програма обуке;
4. Евалуација резултата програма обуке.

У теорији и у пракси разликујемо обуку запослених и усавршавање менаџера. Што се тиче метода обуке и развоја радника знања, са освртом на запослене, постоје:⁶⁶

- Обука запослених;
- Замена (ротација) радног места;
- Обука на самом радном месту;
- Менторство;
- Информално учење;
- Предавања, курсеви и семинари;
- Симулације;
- Методе засноване на технологији;
- Учење на даљину;
- Видеоконференција;
- Учење уз помоћ компјутера и многобројних софтвера;
- Обука путем интернета и онлине курсева;
- Корпоративни информациони портали;
- Интернет.

⁶⁵ Адаптирано према, Dessler, G. (2011) *Human resource management*, Pearson, стр. 293.

⁶⁶ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 147 – 151.

Док се код усавршавања менаџера примењују учење кроз рад и ротацију радног места, паметно је споменути и методе које су карактеристичне углавном за менаџере и то су:⁶⁷

- Метода студије случаја и
- Менаџерске игре.

Након ових информација, постаје јасно на шта се мисли кад се каже да је обука један од основних видова мотивације. Ако се извуче закључак који смо добили у одељку везаном за регрутацију, да су новозапослени у страху и „анксиозни“ на почетку свог радног века у организацији или компанији, логично је да ће највећи позитивни утицај на њихово стање управо имати програм обуке и константног развоја. На тај начин, сви запослени редовно прикупљају нова знања која им, при томе, подижу ниво самопоуздања, јер свесни својих нових вештина, све више верују у своју улогу коју имају у организацији или компанији. Самим тим, мотивисани су да допринесу више, јер сам страх од грешке, услед усавршавања, јењава.

4.5 Развој каријере запослених

Како време константно напредује, из минута у минут, из сата у сат, давно је прошла ера истомишљеника са идејом да о њиховој личној каријери треба да брине организација или компанија у којој су запослени. Са пространством интернета, пристигла је ера сталног учења и усавршавања. Одговорност се са организација или компанија преноси на индивидуе, односно запослене. Они постају главни и одговорни у области која се зове „развој каријере“. У данашњем, савременом пословању, запослени су ти који првенствено брину о себи и о правцу кретања своје каријере. Наравно, то условно не значи да организација или компанија више нема никакав утицај на след околности који се дешавају, и даље су они ти у чијим рукама се налази одговорност подстицања самоиницијативе, али и организовања свих врста обука и усавршавања за своје запослене.

Под каријером се подразумевају сва радна места на којима је запослени радио током свог радног века, а управљање каријером подразумева све активности које предузимају сами запослени, али и организација или компанија у којој ти запослени раде, како би пре свега постали свесни својих способности, вештина, знања и склоности, а затим их усавршили и искористили у правцу усмеравања своје каријере и напредовања у њој.⁶⁸ Проблем настаје уколико свесност о развоју каријере почне да се развија тек пошто се радник знања нађе у организацији или компанији. Решење би требало да се примени, односно уврсти у сам образовни систем, где би свест о важности „управљања каријером“ требала да се гради од „малих ногу“. На тај начин, умањено би се проценат протраћеног школовања, разочараности у личну одлуку и слично, јер свака индивидуа би имала представу о томе шта тачно за његов живот представља каријера коју ће одабрати. Додатни значај огледао би се у разумевању запослених према организацијама и компанијама услед уложеног напора да своје раднике знања изведу на „прави пут“.

⁶⁷ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум., стр. 152.

⁶⁸ Ibid., стр. 161.

У прилог претходно наведеног, у данашњем пословању битна је разлика у схватању традиционалног разумевања каријере, где запослени себи поставља услов „знати како“ и савременог разумевања каријере, где је питање формулисано ка „знати како и зашто“. На питање, како да добијете савет о каријери, наилази се на више савета, и они су:⁶⁹

- Увек питајте више од једне особе.
- Тражите савет од оног ко успешно управља својом каријером и животом.
- Покушајте да добијете савет од онога ко вам мисли најбоље.
- Преиспитајте и своје сопствене мотиве.
- Будите отворени за различите изворе, људе из других области интересовања, па и оне свега пар година старије од вас.
- Немојте игнорисати људе који у свему виде лоше стране, па чак и оне који вас не воле.
- Запишите.
- Гледајте пажљиво колико и слушате.
- Само зато што сте потражили савет, не значи да треба и да га послушате. Ипак, ваша каријера је у питању.

Могућа решења у области развоја каријере, кад је у питању интернет, проверити на следећим сајтовима:⁷⁰

- www.careerdiscovery.com
- www.self-discovery.com
- www.review.com
- www.keirseey.com

На слици 3., можемо видети фазе које се примењују у процесу планирања развоја запослених у организацијама или компанијама. То су:⁷¹

- самооцењивање,
- повратна информација о успешности,
- постављање циљева и
- планирање акција.

⁶⁹ Burns, K. *Tips for Getting Good Career Advice*, Доступно на: www.usnews.com. Преузето са сајта дана 13. 04. 2015. године.

⁷⁰ Dessler, G. (2007) *Основни менаџмент људских ресурса*, Data Status, Београд, стр. 205.

⁷¹ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Менаџмент људских потенцијала: Постизање конкурентске предности*, Мате, Загреб, стр. 338.



Слика 3. Кораци и одговорности у процесу управљања каријером⁷²

4.6 Оцена учинка запослених и утврђивање надокнаде

Метод који се доста помиње у области интегрисаних менаџмент система, ИСО 9001, ИСО 14001 и ОХСАС 18001, односно менаџменту тоталним квалитетом, је метод који се заснива на мерењу и анализи оствареног учинка, са циљем континуираног побољшања. Са истим мотивом, поменути метод пронашао је своје место у менаџменту људских ресурса, како би се допринело заједничком циљу свих у организацији или компанији, циљу побољшања, услед мерења и анализе учинка сваког појединачног запосленог, односно радника знања.

Такође, логичан закључак који следи, са свешћу да се не мере резултати процеса и активности, као што је случај код менаџмент система, било организације, заштите животне средине или безбедности при раду, када је у питању менаџмент људских ресурса, све је базирано на радницима знања, односно људима. Самим тим, прихватљиво је споменути да је у питању непријатан моменат у послу сваког менаџера, јер процена и учинак се врше за све запослене.⁷³ Евалуација резултата запослених је веома важна метода која ће омогућити даљу мотивацију запослених, или да поправе своје резултате или да наставе да раде у складу са организационим стандардима.⁷⁴

Да би било могуће управљати учинком запослених, потребно је да између организације и запослених постоји повратна спрега. Организација или компанија треба да дефинише прецизне критеријуме кад је у питању оцена учинка, мора да се тачно зна у којим оквирима сваки запослени доприноси организацији и шта је у претходном периоду радио добро, а шта лоше. Из тога можемо закључити да су

⁷² Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Менаџмент људских потенцијала: Постизање конкурентске предности*, Мате, Загреб, стр. 338.

⁷³ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 177.

⁷⁴ Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society of Human Resource Management, American Management Association, стр. 35.

најважнији организациони циљеви процене радног учинка и управљања радном ефикасношћу следећи:⁷⁵

- Преношење организационих циљева,
- Омогућавање повратне информације запосленима о њиховом радном учинку,
- Одређивање основе за унапређење на послу,
- Пружање основа за доношење одлуке о смањењу броја запослених,
- Подстицање унапређења радног учинка,
- Мотивисање надпросечног радног учинка,
- Постављање и мерење остварења организационих циљева,
- Саветовање запослених који постижу слабе резултате у раду,
- Утврђивање измена у систему награђивања,
- Подстицање циљаног усавршавања и менторства,
- Омогућавање успешног планирања радне снаге и попуњавање упражњених радних места већ запосленима у организацији,
- Утврђивање потреба запослених за обуком и развојем,
- Утврђивање потреба организације или компаније за обуком и развојем,
- Потврђивање већ донетих одлука о запошљавању,
- Омогућавање правне основаности одлука одељења за људске ресурсе и
- Поправљање општег радног учинка организације или компаније.

Процес процене радног учинка одвија се кроз четири фазе:⁷⁶

1. Планирање фазе радног учинка;
2. Реализација радног учинка;
3. Оцена радног учинка;
4. Преиспитивање радног учинка.

Кад смо код метода процене учинка, разликујемо следеће:⁷⁷

- Метода критичког инцидента;
- Метод писменог огледа;
- Метод наизменичног рангирања;
- Графичка скала процене;
- Поређење више лица;
- Метод управљања постављањем циљева;
- Повратне информације за 360 степени;
- Компјутеризовани и интернет системи за процену учинка;
- Електронски системи за праћење радне ефективности;

При крају овог поглавља потребно је посветити пажњу и појму компензација и бенефиција усмереним ка радницима знања. На самом почетку, потребно је

⁷⁵ Grout, D. (2008) *Procena i unapredenje radnog ućinka*, Asse, Нови Сад, стр. 25 – 26.

⁷⁶ Ibid., стр. 35.

⁷⁷ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 185 – 188.

установити чињеницу става и размишљања која је присутна у свести сваког запосленог у ери савременог пословања. Постало је свима јасно да више у пракси не постоји „посао за цео живот“, већ како је све врло релативно и променљиво, тако и посао, који тренутно радници знања обављају, може бити замењен другим послом, у другој организацији или компанији. Како смо претходно наведено констатовали, долазимо до неколико логичних закључака, односно, савремени радници знања знају колико вреде и колико, условно речено, знају и, при томе, организација или компанија такође гради свест о негативним последицама, услед ситуације да запослени напусти радно место. Како би организација или компанија могла на прави начин да успостави систем компензација и бенефиција, потребно је да пође од претпоставке да савремене запослене треба мотивисати да ураде више него што им је посао.⁷⁸ Дакле, потребно је тежити највећој индивидуалној мотивацији, која је као таква могућа када се стекну следећи услови:⁷⁹

- Када појединац верује да ће оно што ради произвести одређене резултате,
- Када појединац осећа да је резултат привлачан и
- Када појединац верује да је могуће постићи жељени учинак.

Добар водич за сагледавање мотивационих потреба и метода се може пронаћи у четири главна фактора мотивације (аутор Тампое):⁸⁰

- Лични развој: шанса за појединце да остваре свој пуни потенцијал;
- Оперативна аутономија: радно окружење у којем радници знања могу да испуне задатке који су им додељени у оквирима стратешког правца;
- Испуњење задатака: могућност да се посао обави на нивоу и по стандарду и квалитету којим појединац може да се поноси;
- Новац: зарађивање прихода који је награда за допринос.

Укрштањем наведених фактора мотивације, компаније ће од својих радника знања добити:⁸¹

- Испољавање посвећености организацији,
- Увећавање њихових напора и
- Надмашивање њихових циљева.

Закључак који бисмо добили на крају јесте чињеница да запослени највећу мотивацију стичу уколико обављају посао који је могуће успешно привести крају и уколико су за исти прикладно награђени. Дакле, уколико организација или компанија жели да мотивише своје запослене на најбољи могући начин, мора да послуша и прихвата мишљења својих запослених, да се труди да радне обавезе радника знања буду тачно и прецизно дефинисане са могућим позитивним исходом и да за тај резултат одреде „праву“ награду. Како мотивација не мора и не треба увек

⁷⁸ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум., стр. 189.

⁷⁹ Tissen, R., Andriesen, A., Depre, F. L. (2006) *Dividenda znaja*, Адигес, Нови Сад, стр. 211.

⁸⁰ Ibid., стр. 211.

⁸¹ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум., стр. 190.

да буде материјална, већ би требало да је у равноправном односу са нематеријалном, у следећем поглављу, зарад нашег истраживања, пажња ће се посветити управо облицима „мотивације“ као широком низу могућности.

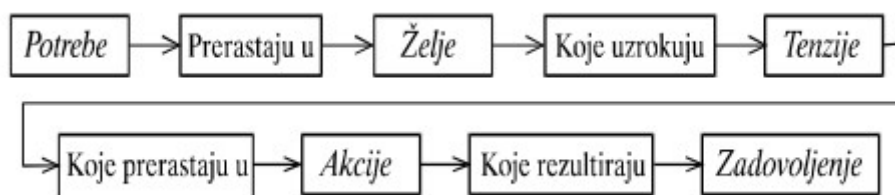
5 Мотивација и управљање мотивацијом

Опште је познато да сваки појединац на планети Земљи под правим околностима може да оствари резултате који би, иначе, за њега били „немогући“. Да та чињеница није тачна, појава обарања светских рекорда у атлетици и осталим спортовима би била необјашњива, не би постојали чисти градови, на крају крајева, не би кроз историју памтили велике умове који су променили начин живљења. Заједничко за све три, насумично изабране ставке, јесте то што је за сваку појединачну „појаву“ било потребно осмислити прави начин спровођења, али и исто тако, подстаћи и на прави начин мотивисати све оне који су у њима учествовали. Јасно нам је да некада мотивација долази сама од себе, прецизније, сваки појединац је може „пробудити“ у дубини своје бити, али са становништва савременог начина пословања, организације и компаније, кроз менаџмент људских ресурса, улаже се много времена и новца у осмишљавање и примењивање правих стратегија мотивације на своје раднике знања.

Проценат мотивисаности у једној организацији, директно је пропорционалан са квалитетом остварених резултата и степеном развоја организације или компаније.⁸² Академски гледано, мотивација представља унутрашњи импулс који може да изазове једну особу да реагује на одговарајући начин са низом унутрашњих збивања на различитим психолошким нивоима (Мићовић, 1983.) Ти нивои су:⁸³

- Обезбеђење егзистенцијалних потреба (храна, одећа, стан, сигурност),
- Обезбеђење социјалних потреба (друштво, љубав, уважавање),
- Обезбеђење личне сатисфакције (задовољство самим собом, начином живота, талентом, способностима).

Слика 4. представља процес мотивације, а исти функционише посредством индивидуалних карактеристика, карактеристика посла и карактеристика организације:⁸⁴



Слика 4. Процес мотивације

⁸² Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 252.

⁸³ Ibid., стр. 252.

⁸⁴ Мартиновић М., Танасковић З., (2014) *Менаџмент људских ресурса*, Високо пословно-техничка школа струковних студија, Ужице, стр. 96.

5.1 Дефиниција мотивације

Како се људска свест кроз време мењала, мењала се и дефиниција мотивације, односно њено схватање. Факторе који су највише утицали на став о мотивацији на радном месту неопходно је издвојити:⁸⁵

- Психолошке карактеристике људи и њихова преданост послу,
- Компликованост посла и нове технолошке околности,
- Ефективност менаџерског приступа,
- Социјални апсекти у односу на организацију и окружење.

О повезаности између мотивације и резултата, како у свакодневним животима, тако и у нашем пословном окружењу, није потребно додатно појашњавати. Закључак се изводи самим схватањем појма „мотивација“. Наравно, потребно је нагласити да поред набројаних фактора, постоје и они други и да сваки на свој начин утичу на стратегију мотивације, одабран у организацији или компанији.

5.2 Мотивациони фактори

Мотивациони фактори представљају различите вредности, ситуације, стандарде и норме који могу позитивно или негативно да утичу на степен мотивисаности. Главни позитивни фактори мотивације су:⁸⁶

- Достигнуће;
- Признање;
- Лични рад;
- Одговорност;
- Напредовање;
- Индивидуални развој.

Циљ свих позитивних фактора мотивације је да запослене, индивидуално, подстакне на напредак и задовољство, како самим собом, тако и послом који обављају. Сваки добар менаџер у својој основи мора да придаје важност и одговорност сваком од својих запослених и да их на тај начин стимулише и подржи у њиховој жељи за напретком, накнадним награђивањем и личним развојем. Све претходно наведено иде у прилог појму „људски ресурси“ и чињеници да је свака организација или компанија јака онолико колико су „јаки“ њени запослени, самим тим, подстицај и мотивација су уско повезани са успехом сваке организације. Продуктивност рада зависи директно од степена мотивисаности запослених и самим тим мотивацаја представља главни предуслов за реализацију сваког пословног пројекта или имплементацију система квалитета.⁸⁷ Самим тим доказујемо нашу хипотезу са којом смо као главни предуслов за успешну имплементацију система квалитета и његову сертификацију навели мотивацију и обуку као нематеријални

⁸⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 252.

⁸⁶ Ibid., стр. 253.

⁸⁷ Весић, Д., (2009) *Специфични облици управљања људским ресурсима*, Институт за међународну политику и привреду, Београд, стр. 46.

вид мотивације. Може се закључити да је спрега између два појма веома постојна, јер за сваку обуку је потребно да запослени буде мотивисан и самим тим мотивација и стратешко планирање мотивације играју кључну улогу приликом процене степена успешности на одређеном пројекту.

У негативне факторе мотивацје спадају:⁸⁸

- Неефикасна администрација;
- Некомплетан надзор;
- Лоши интерперсонални односи;
- Неадекватни лични квалитети менаџера;
- Недовољна награда;
- Лоши радни услови.

Као и позитивни фактори мотивације, тако и негативни имају своју сврху и циљ, наравно из другог правца посматрања комплетне ситуације. Када су у питању негативни фактори мотивације, посебно је добро ако их организација или компанија имају таксативно одређене, јер у сваком тренутку поседују алат, тј., тачне критеријуме које могу да прате и користе за упоређивање са тренутном ситуацијом на послу. Поготово када се дешава нешто ван оквира „добре“ праксе пословања, негативни фактори мотивације могу да буду почетна тачка истраживања како би се проблем на време пронашао и искоренио из свакодневнице.

5.3 Системски прилаз мотивацији у организацији

Мотивација свакако, у свом најопштијем значењу, припада, односно, дефинише се према појединцу у организацији или компанији, али посматрана у општем смислу, она представља задатак који је потребно решити и прилагодити структури, циљевима и плановима комплетног пословног система. Полазећи од такве поставке ствари, долазимо до закључка да пре индивидуалне мотивације сваког од запослених, морамо посматрати цео систем у којем запослени раде. Мајлс и Портер сматрају да систем садржи у себи три групе променљивих параметара који могу да утичу на мотивацију у организацији или компанији.⁸⁹

- Индивидуалне карактеристике,
- Карактеристике посла,
- Карактеристике радне ситуације.

Посебну пажњу је потребно посветити индивидуалним карактеристикама јер се оне односе на потребе, системе вредности, ставове и интересе сваког појединца.⁹⁰ У прилог томе иде полазиште да су сви запослени као индивидуе различити једни од других. Сваког покреће и мотивише другачији облик мотивације, па то код неког запосленог или групе запослених може бити новац, атрактивност и изазовност задатка, сигурност сталног посла. У било ком случају, задатак менаџмента компаније

⁸⁸ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 253.

⁸⁹ Ibid., стр. 257.

⁹⁰ Мартиновић М., Танасковић З., (2014) *Менаџмент људских ресурса*, Високо пословно-техничка школа струковних студија, Ужице, стр. 97.

или организације јесте да препозна шта сваког од запослених мотивише и подстакне тај осећај одговарајућим методама мотивације и у исто време оствари продуктивније и ефикасније радно окружење.

Савремене теорије мотивације које се базирају на радној ситуацији садрже у себи две заједничке карактеристике:⁹¹

- Улога свести појединца,
- Услови за рад.

Мотивација се може дефинисати као процес кретања, усмеравања и одржавања људског понашања ка одређеном циљу.⁹² Основни процес мотивације базира се на три елемента: потреба, покрет, награда.⁹³ Потреба је нешто што је различито од запосленог до запосленог у компанији или организацији. Потребе се временом мењају сходно чињеници да ли су задовољене или не. Са друге стране покрет представља активност којом запослени долази до задовољења одређене потребе коју би требало испунити. И коначно награда представља само испуњење потребе коју запослени осећа у датом тренутку. Дакле то је један цикличан процес подложен понављању услед појављивања нових потреба које захтевају одређену активност или покрет да би се постигла одређена награда.

Са друге стране постоји и посебан однос према системском прилазу мотивацији, где менаџери користе алате и технике помоћу којих правовремено преузимају контролу над својим запосленима. Најчешће методе, односно технике које менаџери могу да употребе су:⁹⁴

- Позитивно „појачање“ или подршка,
- Учење избегавањем негативних последица,
- Одсуство „појачања“ или подршке,
- Кажњавање.

5.4 Управљање радном мотивацијом

У савременом пословању у времену где су од пресудног значаја ситнице које се „одигравају“ у свакој организацији или компанији, постало је јасно да се диференцијација у односу на друге може постићи буквално у свему. Тако и менаџери људских ресурса утичу на само пословање своје организације и на престиж који оне уживају на тржишту. Као што смо рекли у претходном делу, мотивацију можемо посматрати са аспекта комплетне компаније или са аспекта појединца, отуда су се родила два појма, мотивација на макро-нивоу (компанија) и мотивација на микро-нивоу (појединац).

⁹¹ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 257.

⁹² Maslow, A. H., (1982) *Мотивација и личност*, Нолит, Београд, стр. 14.

⁹³ Мартиновић М., Танасковић З., (2014) *Менаџмент људских ресурса*, Високо пословно-техничка школа струковних студија, Ужице, стр. 265.

⁹⁴ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 257.

Мере и активности које се могу предузимати за управљање мотивацијом на макро нивоу, односно према компанији, су:⁹⁵

- Истраживање односа у организацији,
- Развој система,
- Анализа регулационих процедура и правила,
- Подстицај мотивационим факторима,
- Подршка факторима „хигијене“,
- Побољшање комуникације,
- Побољшање партиципације у одлучивању.

Мере и активности које се могу предузимати за управљање мотивацијом на микро нивоу, односно према појединцима, су:⁹⁶

- Озакоњење личних потреба,
- Пружање могућности за развој,
- Ефикасност појединца,
- Позитивно појачавање на послу,
- Награђивање,
- Континуитет успеха,
- Врста награде,
- Напредовање,
- Унапређење,
- Култура у организацији,
- Кооперација и комуникација,
- Очекивано извршење задатака,
- Повратна информација,
- Лидерство,
- Реалистична процена,
- Самопоуздање и вера,
- Осећање личности.

5.5 Обука као нематеријална стратегија мотивације

Веома је важно нагласити значај нематеријалних стратегија мотивације као што су дизајнирање посла, ротација посла, проширивање посла, обогаћење посла, партиципација запослених, опуномоћивање, флексибилни облици радног времена и редизајнирање организационе културе јер, иако нематеријалне, од великог су значаја за саме запослене. Приликом дефинисања нематеријалних стратегија мотивације, за сврху нашег истраживања, навели бисмо и посебан облик нематеријалне мотивације, односно појам „обуке“. Обука повећава мотивацију јер повећава уверење да ће улагање напора довести до резултата.⁹⁷

⁹⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 260.

⁹⁶ Ibid., стр. 260.

⁹⁷ Весић, Д., (2009) *Специфични облици управљања људским ресурсима*, Институт за међународну политику и привреду, Београд, стр. 269.

Ако кренемо од саме поставке ствари и погледа ка једном бићу, закључићемо да смо сви ми првенствено дефинисани нашим страховима. Како је то у бити сваког од нас, разумљиво, страх полази од неразумевања, односно нове, неискушене ситуације. Када је у питању област пословања, сваки појединац, било да је на месту тек свршеног студента који тражи посао или неког ко је већ дуго година у струци, приликом првог запошљавања или промене посла проналази себе у ситуацији да треба да се суочи са неким „новим“, до сада непознатим и потенцијално „опасним“ обавезама. Како би појам „опасан“ био јасан, не мисли се на ситуацију опасну по живот, већ одговорност или посао који са собом доноси потенцијалну шансу за личним разочарањем, неуспехом и слично.

Сада, када је то речено, уводимо појам „обука“ као први и најједноставнији начин превазилажења те људске особине. Обука у својој суштини носи оно што је решење за почетни проблем сваке нове ситуације, а то је суочавање са новим сазнањима и тренирање нових вештина потребних за обављање датог посла. Готово сваки запослени захтева неку врсту обуке и тренинга. Сваки програм обуке захтева прецизирање знања потребног за обављање одређеног посла како би се програм обуке довео у везу са потребним знањима и вештинама.⁹⁸

Још давно је Питер Дракер (Peter Drucker) изнео став да: „Постојеће знање, пред налетом новог, перманентно застарева и радници знања морају редовно да се враћају у школе“⁹⁹. Чињеница је да редовно подстицање радника знања на обуку и развој их ослобађа страха и улива им самопоуздање да су достојни свог радног места и напредовања у својој организацији и самим тим повећава се шанса да се запослени задрже у компанији.

Обуку је свакако потребно планирати јер услед разних организационих промена, промена у процесима реализације производње, изнова и изнова се намеће потреба за неким видимо усавршавања и поновног обучавања. Било да су у питању запослени или новозапослени, приликом планирања обуке потребно је одговорити на следећа питања:¹⁰⁰

- Шта људи у ствари знају пре него што почну обуку?
- Које су перформансе подршке презентирани на послу, а које би требало?
- Које информације о ресурсима су презентирани на послу, а које би требало?
- Колико организација ризикује уколико људи нису успели у послу?
- Колико времена организација може да допусти људима како би постигли добре пословне резултате у поређењу са оним које стварно дају?

Такође, нагласићемо да сама потреба за обуком није увек резултат самоиницијативног изражавања запосленог, већ често економија знања подстиче и

⁹⁸ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 75.

⁹⁹ Garvey, B. Williamson, B. (2002) *Beyond Knowledge Management: Dialogue, Creativity and the Corporate Curriculum*, Harlow, UK: Financial Time, Prentice – Hall, стр. 188.

¹⁰⁰ Доступно на: <http://www.cqm.rs/2005/fq2005/SEKCIJA%20A%20-%20RADOVI%20PO%20POZIVU/04%20-%20Z.%20Punosevac.pdf> Преузето са сајта дана 01.09.2016. године.

захтева од менаџмента људских ресурса да размишља и уводи редовне обуке за своје запослене како би се испратила све већа потреба за новим сазнањима и вештинама пословања. Због тога организације морају успоставити програме сталног усавршавања и обуке својих запослених како би одржале своју конкурентску предност засновану на знању.¹⁰¹

Освртом на саму сврху обуке увиђамо директне везе са филозофијом система квалитета. Запослени су ти који су директно укључени у остваривање успешности у пословању сваке компаније или организације кроз омогућавање поновљивости у самим процесима. Како су користи обуке као нематеријалне мотивације смањење грешака, повећање квалитета и повећање продуктивности, јасно се увиђа да је концепт примене менаџмента разлог због којег је представљен као програм који има за циљ да успостави процесе, да осигура процесно орјентисано вођење и да успостави везу са запосленима уз дефинисање области одговорности.¹⁰²

¹⁰¹ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 142.

¹⁰² Доступно на: <http://www.cqm.rs/2005/fq2005/SEKCIJA%20A%20-%20RADOVI%20PO%20POZIVU/04%20-%20Z.%20Punosevac.pdf> Преузето са сајта дана 01.09.2016. године.

6 Мотивација запослених током сертификације и увођења система квалитета

Како смо стигли и до главног поглавља нашег истраживања, на почетку ћемо обратити пажњу на следећи концепт, а то је „Квалитет је светски покрет и начин живљења.“Обзиром да је рад посвећен примеру мотивације запослених током сертификације и увођења система квалитета, за потребе нашег истраживања, морамо се на почетку осврнути на основне појмове из области квалитета. Како би били прецизнији, мисли се на систем квалитета, стандардизацију, потребу за побољшањем квалитета, итд.

Дефиниција, преузета из стандарда ISO 9000 наводи да је „квалитет ниво до којег скуп својствених карактеристика испуњава захтеве“.

Стандардизација представља процес утврђивања одредби за општу и вишеструку употребу у вези са постојећим или будућим потребама, ради постизања оптималног нивоа уређености у одређеној области. Резултати овог процеса су стандарди као званична документа са захтевима који се односе на производ, процес у коме производ настаје или предузеће као пословни систем основан ради обављања одређене делатности која ствара вредност (производ или услугу) за тржиште (кориснике и крајње купце) и за власнике.¹⁰³

Стандард је документ у коме се дефинишу правила, смернице или карактеристике за активности или њихове резултате (производ или услуга могу бити тај резултат) ради постизања оптималног нивоа уређености. Примена стандарда је добровољна. Усаглашеност са стандардима постаје обавезна за произвођаче само ако се на стандард позива уговор између произвођача – испоручиоца и купца или технички пропис.¹⁰⁴

Глобални поступак рада менаџмента на развоју система квалитета (QMS) изгледа овако:

- Припрема примене стандарда серије ISO 9000,
- Снимање стања квалитета у пословном систему,
- Пројектовање QMS-a,
- Увођење QMS-a,
- Сертификација QMS-a и
- Провера сертифициваног QMS-a.

Дакле, оно што се прво примети, јесте да се за свих шест претходно наведених тачака, способност успеха налази у рукама људи који учествују у пројектовању, односно увођењу система квалитета. Самим тим, долазимо до логичног закључка да за најефикаснију израду и даљу примену система квалитета у одређеној организацији или компанији јако битну улогу игра фактор мотивације свих запослених током целог процеса стандардизације.Полазећи са тог становишта, ефикасно увођење система квалитета уско је повезано са успехом међусобне

¹⁰³ Преузето из стандарда ISO 9000

¹⁰⁴ Преузето из стандарда ISO 9000

комуникације између сектора, служби, одељења, па и самих људи као „целина“ које имају велику улогу у томе „да ли ће“ и „како ће“ се одвијати сама имплементација.

Рад са људима кроз ефикасну комуникацију и адекватну мотивацију сарадника, као и руковођење путем ауторитета, одговорности, власти, моћи и утицаја, представља данас велики изазов и задатак за све менаџере, односно руководиоце, а посебно за оне који се баве управљањем људским ресурсима у једној компанији или организацији.¹⁰⁵ Када наводимо термин „мотивација“, акценат стављамо на „радну мотивацију“, односно ону страну мотивације која се односи на успешно одрађивање задатака и правилно постављање приоритета. Компанију или организацију, као што је већ раније било речи о томе у нашем истраживању, чине појединци. Дакле, да би успех био загарантован, иако ми као истраживачи знамо да ништа није апсолутно, тако да искључиво у корист дигресије, размотримо опцију, тј. став који каже „Проценат мотивисаности у једној организацији директно је пропорционалан са квалитетом остварених резултата и степеном развоја организације“.¹⁰⁶ Мисао је сасвим јасна и почетна тачка има смисла ако се позовемо на наше истраживање. Онда је и логично закључити да свака компанија или организација, па онда и њени руководиоци, вође тимова, и свако ко управља неким бројем подређених „радника знања“ свим својим ресурсима на располагању покушава да одржи мотивисаност и вољу на високом нивоу, јер онда, и само онда, може да очекује од истих тих „радника знања“ да ће својим залагањем и неометаним радом допринети успешности целе компаније, односно организације. Још једном долазимо до закључка да свака озбиљна компанија улаже посебне напоре у организовање рада, усавршавања, награђивања, тј. све облике материјалне и нематеријалне мотивације, јер за циљ поставља свој успех у домену свог пословања, пројектовајући саму ефикасност и ефективност својих резултата кроз задовољство и мотивацију својих запослених „радника знања“.

Академски гледано, мотивација представља унутрашњи импулс који може да изазове једну особу да реагује на одговарајући начин са низом унутрашњих збивања на различитим психолошким нивоима, и то:¹⁰⁷

- Обезбеђење егзистенцијалних потреба (храна, одећа, стан, сигурност),
- Обезбеђење социјалних потреба (друштво, љубав, уважавање),
- Обезбеђење личне сатисфакције (задовољство самим собом, начином живота, талентом, способностима).

Са станишта науке о понашању људи, односно ако би људе, па даље организацију посматрали са гледишта психологије и психолога као стручног лица за одређену област, констатује се чињеница да је мотивација у ствари „алат“ који подстиче одређене осећаје, емоције и понашања код људи, па даље и код компаније или организације. Тако гледано, поставља се питање да ли се онда и са мотивацијом компаније или организације може радити на задату тему као и са људима као појединцима. Компаније или организације које имају проблем са својим

¹⁰⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 251.

¹⁰⁶ Ibid., стр. 252.

¹⁰⁷ Мићовић, П., Chattopadhyay, S., Ramaiah, T. (1983) *Management of Conflict, collaboration and Team work*, WHO/SEARO

функционисањем пословања и у којима се често проналазе проблеми на дневном реду, приликом обављања пословних процеса, потребно је да поставе себи питање да ли постоји проблем у „мапи“ по којој компанија или организацију послује. Много често се догађа пример да компаније или организације које у свом пословању имају имплементиран систем квалитета и стандарде по серији ISO (9001, 14001, 18001), имају заиста добро израђену документацију, потребну за добијање сертификата. Са друге стране, те исте компаније или организације имају још чешће, уз то што им је документација добро израђена, проблем са имплементацију система квалитета у менталитет својих запослених и ту долази до стварног проблема. Компанија или организација дакле послују „папиролошки“ у систему квалитета и кроз документацију испуњавају све услове који се од њих захтевају, али ствари у пракси изгледају сасвим другачије. Менаџери, руководиоци, шефови, директори и остали имају огромне проблеме да своје подређене, односно запослене, са једне стране убеди и са друге стране науче да систем квалитета има своју сврху у подизању нивоа успешности саме компаније или организације. У том тренутку се поставља још једно питање, а то је шта компанија или организација могу да ураде како би поред добро дефинисане документације система квалитета на терену имали и добро упућене запослене у то шта систем квалитета представља и значи за све њих. Са аспекта организационог понашања, мотивација је начин на који пориви, нагони, аспирације или потребе управљају, контролишу или објашњавају понашање једне компаније или организације.¹⁰⁸

Ако се мотивација посматра искључиво кроз радни процес и достизање задатих циљева у организацији, тада она представља или „процес стимулације људи на акцију ради достизања жељених циљева“ или је у питању више „један управљачки процес којим се утиче на понашање људи с обзиром на сазнања менаџера о људском понашању у датим ситуацијама“.¹⁰⁹ Још једна чињеница са које није пожељно скренути пажњу, јесте да се мотивација као и сам начин пословања кроз време мења. На то утичу разне друштвене, социјалне и технолошке промене које се дешавају и то је природно. Самим тим, компаније и организације морају бити свесни да се данас не може приступати запосленима на начин на који им се приступало пре мало више од два века, током почетка индустријализације. Као и тад, и данас запослени представљају витални орган сваке компаније или организације, а једина разлика јесте у њиховој свесности те чињенице. Као последица убрзаног развоја технологије, становници Земље су приморани да је прате у домену својих могућности. На свету и у пословању више не важи изјава „велики прождиру мале“, већ „брзи прождиру споре“, па тако, почевши од те констатације, људи су постали и постају све више свеснији да је знање и информисаност једини начин опстанка на тржишту рада у данашње време. Сходно томе, све већим информисањем, обучавањем и изучавањем одабраних грана индустрије и науке, потенцијални запослени сада, као што смо о томе већ причали у нашем истраживању, називају себе „радницима знања“. Међу факторима који су највише утицали на став о мотивацији на радном месту неопходно је издвојити:¹¹⁰

- Психолошке карактеристике људи и њихова преданост послу,

¹⁰⁸ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 252.

¹⁰⁹ McClelland, D.C (1961) *The Achieving Society*, Princeton N.J., Van Nostrand and Business

¹¹⁰ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 252.

- Компликованост посла и нове технолошке околности
- Ефективност менаџерског приступа,
- Социјални аспекти у односу на организацију и окружење.

Мотивација има велику улогу у свему што топ менаџмент планира да обистини у пословању своје компаније или организације. Било то имплементирање система квалитета, или било којег другог пакета побољшања, људи су ти који имају водећу улогу у успешној реализацији истог, па онда сходно томе и степен њихове мотивисаности. Поред мотивације, наравно постоје и други параметри који утичу на успешност, али пошто је наше истраживање базирано на мотивацији, онда ћемо наставити да се крећемо у том правцу и исту појашњавамо.

6.1 Мотивациони фактори запослених током сертификације и увођења система квалитета

У нашем истраживању смо већ набројали који су то „мотиватори“, односно, позитивни фактори који утичу на мотивацију запослених. Због потребе обрађивања ове теме, даље у тексту ћемо се посебно посветити сваком од тих „мотиватора“ и повезати их са тренутком где они имају веома важну улогу, и како то, приликом сертификације и увођења система квалитета. Потребно је нагласити посебно битна питања приликом мотивације:¹¹¹

- Које потребе покрећу људе у компанијама или организацијама на активност?
- Какав је међусобни однос различитих потреба које мотивишу људе у компанијама или организацијама?
- Како преципирана једнакост и правичност у наградама утиче на мотивацију?
- Како очекивања утичу на мотивацију запослених?
- Како постављање циљева утиче на мотивацију запослених?

Кренућемо од појма „достигнуће“ и осврнућемо се на то шта исто представља и како осећај истог може да се искористи као мотивациони фактор приликом сертификације и увођења система квалитета. Дакле, достигнуће представља жељу за успехом, јер појединац ради ствари добро када осети и зна да је на путу достизања жељеног циља.¹¹² Полазимо од тога да је претходна дефиниција или објашњење тачно и крећемо се даље ка питању „на који начин може да се искористи мотивациони фактор *достигнућа* да би се постигао жељени ефекат приликом увођења система квалитета?“ За почетак, менаџери и руководиоци, особе чији је приоритет успешна имплементација система квалитета по серији стандарда ISO (9001, 14001, 18001) треба да препознају који су то радни, а који лични циљеви сваког појединца који је запослен у компанији или организацији која има у плану подизање успешности свог пословања на виши ниво. Потребно је напоменути да чак и радне циљеве, сваки запослени једино може доживети и разумети кроз своје „Ја“ и тако, ако кренемо од радних циљева сваког појединца, онда са сигурношћу можемо

¹¹¹ Доступно на: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf. Преузето са сајта дана 01.09.2016. године.

¹¹² Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 253.

да наведемо да су они једноставно и успешно достизање добрих резултата. Један од могућих одговора на ову потребу својих „радника знања“, менаџери и руководиоци могу да искористе разне алате и начине оглашавања како би на што прецизнији начин сви запослени имали у виду докле су они, па кроз њих њихова компанија или организација стигли када је у питању сертификација и увођење система квалитета. На тај начин подиже се свесност и увећава се ниво мотивације како се приближава крају предвиђеног пројекта. Што се тиче личних циљева, менаџери и руководиоци треба да пронађу начине на које ће приближити филозофију квалитета својим подређенима и објаснити им важност улоге која се одвија у два смера, односно, у једном правцу како систем квалитета постиже њихову успешност и боље радног окружење и у другом правцу како су сами „радници знања“ одговорни и директно заслужни за све већи успех компаније или организације у свом домену пословања.

Следећи мотивациони фактор јесте „признање“ и оно се заснива на простом стању свести сваког човека на планети, другим речима потреба за признањем је нешто што нам је по генетском коду или још приближније, по рођењу усађено као потреба за личним препознавањем. „Признање“ представља психолошку парадигму успеха, јер сваки човек воли да и други људи знају о његовом успеху на послу.¹¹³ Како су похвале нешто свима нама познато, за потребе нашег истраживања нагласићемо само да би менаџери и руководиоци требали да практикују исте, наравно када за њима постоји могућности, и своје запослене или тимове који раде на одређеном задатку, похвале на начин који приличи висини задатка. Похвала има своје две кључне компоненте које је чине успешном, а то је да буде исказана у право време и да буде исказана на прави начин. На тај начин „радници знања“ испуњавају своју потребу да буду „примећени“ и похваљени за добре резултате и настављају са даљим радом у потрази за понављањем лепог осећаја који су осетили приликом исказивања исте. Признавање успеха је једноставна и веома моћна техника мотивације запослених.¹¹⁴

У даљем низу мотивационих фактора наилазимо на термин „лични рад“ и како сама реч наговештава, „лични рад“ се односи на тренутак где запослени виде смисао обављања свог посла и како он утиче на успех пословања компаније или организације у којој исти обавља радне активности. Дакле, „лични рад“ представља спознају о вредности сопственог рада у компанији или организацији који може бити на различитим нивоима у стручној и административној хијерархији.¹¹⁵ Обзиром на то да је појам *личног рада* врло очигледан, довољно је напоменути чињеницу која исти прати, а то је да менаџери и руководиоци приликом сертификације и увођења система квалитета у пословање компаније или организације, зарад успешности исте треба да обрате пажњу на то да сваки „радник знања“ који је укључен у пројекат, па и они чији то није задатак од највише важности, разумеју на који начин њихови радни задаци када се успешно обаве доприносе ефикасности имплементације.

¹¹³ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 253.

¹¹⁴ Видаковић Т. (2012) *Нематеријалне награде и њихов утицај на мотивацију запослених*, 2. изд. Часопис за економију и тржишне комуникације, Бања Лука, стр. 174.

¹¹⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 253.

Наредни мотивациони фактор јесте „одговорност“ и како сама реч каже, оно представља право појединца на одлучивање у вези са послом за који је одговоран.¹¹⁶ Компетентни менаџери и руководиоци разумеју потребу за осећајем одговорности својих запослених и исто тако схватају да прихватање одговорности иде корак уз слободу одлучивања. Постоје компаније или организације чији запослени на својим „леђима“ имају превелику одговорност, а са друге стране врло низак ниво слободе одлучивања. Такви примери увек доводе до стварања страха код запослених и парализовање пословних процеса услед потребе да се не погреша и на тај начин компанија или организација много више трпе, него да својим „радницима знања“ омогући адекватна овлашћења која прате сразмерне одговорности. Оно што је врло важно јесте тренутак где компанија или организација схватају потребу за одређеним овлашћењима која се стављају на располагање одређеном броју запослених који обављају различите послове. На тај начин се постиже већа ефикасност и ефективност пословања, већа брзина при реаговању у одређеним ситуацијама и већа слобода при изражавању креативности „радника знања“. Такође, паралелно са овлашћењима, компанија или организација морају да обрате посебну пажњу на ниво одговорности која прате одређена овлашћења и да се потруде за запослени који располажу одређеним нивоом слободе схвате суштину такве одлуке. Незавидна ситуација коју смо споменули при почетку овог пасуса јесте негативна ситуација у којој запослени несвесно „коче“ радни процес из страха од грешке, а са друге стране у ситуацијама где је запосленима дозвољено да доносе сопствене одлуке са дозом одговорности за исте, повећава се ниво продуктивности, јер „радници знања“ не осећају страх и притом имају „раширене руке“ да доносе одлуке по разним питањима која се тичу њиховог задатка. Све то прати јасно дефинисана одговорност и на тај начин постављене чињенице доводе до веће потребе за самопреиспитивањем и већој посвећености при изналажењу правог решења. Дисциплинска и материјална одговорност запослених је област која мора бити нормативно успостављена.¹¹⁷

Врло битан мотивациони фактор који у данашње време поприма нај приметљивије облике јесте „напредовање“. Оно што нам прво пада на памет јесте материјална добити приликом напредовања, свакако, и оно има велики утицај, али поред новца напредовање прате и другачији осећаји афирмације. „Напредовање“ представља признавање достигнутих вредности и резултата рада кроз одређену форму сатисфакције, од подизања зараде до подизања нивоа одговорности у процесу рада.¹¹⁸ Како би зарад нашег истраживања, које се односи на улогу мотивације приликом сертификације и увођења система квалитета у пословање компанија и организација, приближили улогу коју *напредовање* има приликом успешне и ефикасне имплементације, јесте управо тај осећај сатисфакције. Из тог разлога, менаџери и руководиоци ни једног тренутка не би требали да забораве какву улогу „напредовање“ има у виду мотивације. Поред тога што се особа која је директно део тренутка напредовања осећа мотивисаном, сама појава и чињеница да компанија или организација препознају потребу за истим, остали „радници знања“ сами себе мотивишу да кроз своје успешно обављање радних задатака и промоцију правила добре праксе доведу у прилику за напредовање.

¹¹⁶ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 253.

¹¹⁷ Доступно на: <http://www.kristali.rs/biznis1/menadzment/motivacioni-faktori.html>. Преузето са сајта дана 08.09.2016. године.

¹¹⁸ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 253.

Последњи мотивациони фактор који ћемо детаљније појашњавати у овом одељку нашег истраживања јесте „индивидуални развој“. „Индивидуални развој“ је нешто што је најлепше што индивидуа може да гради у свом начину живота од најранијих дана свог живота. Када је у питању професионална каријера, *индивидуални развој* представља процес помоћи појединцу за унапређење сопствених вештина значајних за њега и посао којим се бави.¹¹⁹ Оно што менаџери и руководиоци могу по овом питању да ураде у својој компанији или организацији где и сами обављају радне активности, јесте да међу својим подређенима препознају најквалитетнији кадар спреман за даље усавршавање и обучавање и исто тако подстичу све остале „раднике знања“ да осећају потребу и жељу за учењем и развојем додатних вештина. Циљ је да се кроз одређени временски период направи добра селекција запослених као полазна тачка од које ће се на даље наставити у истом смеру. Свет и окружење се мењају, нови начини размишљања, приступања и обављања пословних активности су садашњост и компаније или организације које желе да буду у кораку са конкуренцијом или пак испред њих, морају на време да препознају потребу за усавршавањем и поновним „образовањем“ својих „радника знања. На тај начин се иде у корак са временом и на прави начин подиже и мотивисаност запослених и њихова улога у раду самог пословног система.

Како је до сада било речи о позитивним факторима мотивације, логично је закључити да постоје и они који су негативни, тзв. „демотиватори“, и у њих спадају:¹²⁰

- Неефикасна администрација;
- Некомпетентан надзор;
- Лоши интерперсонални односи;
- Неадекватни лични квалитети менаџера;
- Недовољна награда;
- Лоши радни услови.

Највећи проблем се може догодити приликом неадекватних личних квалитета менаџера, јер када се у раду појави потреба за упућивањем негативне критике запосленом од стране менаџера врло је важно како се иста саопштава. Негативне критике се односе на уложене напоре и понашања запослених које треба побољшати.¹²¹ Када се упореде позитивни и негативни мотивациони фактори једноставно је закључити да како водећу у лошем разумевању и лошој мотивацији запослених водећу улогу имају менаџери и руководиоци. Када су исти некомпетентни и са неадекватним квалитетима, мало је потребно да се уђе у директан сукоб са свим позитивним факторима који су потребни за успешно обављање радних задатака, па и ефикаснију сертификацију и увођење система квалитета. У таквим моментима, највиши менаџмент мора да препозна ситуацију на терену и предузме одговарајуће кораке како би се на време стало на пут декомпозицији радно способних и вредних запослених по цену да се траже нови, компетентнији менаџери и руководиоци.

¹¹⁹ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 253.

¹²⁰ Ibid., стр. 254.

¹²¹ Видаковић Т. (2012) *Нематеријалне награде и њихов утицај на мотивацију запослених*, 2. изд. Часопис за економију и тржишне комуникације, Бања Лука, стр. 173.

6.2 Управљање радном мотивацијом приликом сертификације и увођења система квалитета

Ако кренемо од питања шта намеће потребу за управљањем радне мотивације наилазимо на више од једног одговора. Први свакако јесте чињеница да се свет и начин пословања мењају веома брзо, даље имамо захтеве који долазе од стране купца као заинтересоване стране који, може се рећи имају највећи утицај на саму концепцију компаније или организације. Како се пословање одвија између два основна стуба или другим речима сегмента, а то су улазни захтеви од стране купца са једне стране и задовољство купаца са друге, логично је закључити да све што се одвија унутар компаније или организације у директној вези са оним шта се догађа споља. Због тога се руковођење радном мотивацијом може вршити на макро нивоу где је у центру пажње компанија или организација и на микро нивоу где је у центру пажње појединац.¹²²

У свакој компанији или организацији, образац понашања се формира одозго ка доле. Увек први људи компаније и представници руководства носе ту врсту одговорности да од њих зависи како ће их запослени доживљавати и какав ће пример на њих остављати. Формирање културе компаније или организације је дуготрајан процес, а остварује се тако што се жељено понашање истиче и хвали, а нежељено санкционише.¹²³ Дакле у питању је одређени сегмент мотивације. Мере и активности које се могу предузимати за управљање мотивацијом на макро нивоу су:¹²⁴

- Истраживање односа у организацији – разумевање и дефинисање „атмосфере“ у организацији са посебним освртом на мотивацију;
- Развој система – односно „експериментисање“ са алатима за оцењивање и развој људских ресурса као што су систем награђивања, кажњавања, вредновање, итд;
- Анализа регулационих процедура и правила – ефикасан и ефективан приступ дефинисању процедура;
- Подстицај мотивационим факторима – усмеравање пажње на достигнућа, препознавање вредности, одговорности, развој каријере, унапређење и развој радног процеса;
- Подршка факторима „хигијене“ – где се под појмом „хигијене“ унутар компаније или организације мисли на побољшање услова за рад и нивоу плата, достигнути статус и сигурност на послу, као и циљано спречавање самовоље, несвесног одлучивања, кашњења, неједнакости, неправилности, итд;
- Побољшање комуникације – разрешити све системске или појединачне препреке у комуникацији и подстаћи ниво разумевања и појединачне мотивисаности;
- Побољшање партиципације у одлучивању – укључивање више структура у процес одлучивања значајно доприноси позитивној атмосфери и подизању мотиваце у компанији или организацији.

¹²² Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 260.

¹²³ Доступно на: <http://www.kristali.rs/biznis1/menadzment/motivacioni-faktori.html>. Преузето са сајта дана 08.09.2016. године.

¹²⁴ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 260.

Мере и активности које се могу предузимати за управљање мотивацијом на микро нивоу:¹²⁵

- Озакоњење личних потреба – приступити личним потребама појединца преко препознавања његових потреба и стварање предуслова за осећање легитимности;
- Пружање могућности за развој – је уједно и један од најснажнијих мотиватора, јер не требамо заборавити да се индивидуална мотивација може мењати и развијати;
- Ефикасност појединаца – представља личну мотивацију с обзиром на улогу коју појединац има;
- Позитивно појачавање на послу – представља феномен подршке позитивним појединачним напорима да се обаве задаци и достигну претпостављени циљеви;
- Награђивање – представља поступак који увек треба спровести када је појединац показао видљиве напоре у континуитету са циљем правременог и квалитетног извршења задатака;
- Континуитет успеха – мотивационо гледано, идеално је да се успех гради на успеху;
- Врста награде – за управљање радном мотивацијом за појединца је значајно која врста монашања се у организацији вреднује;
- Напредовање – неопходно је да се на бази резултата и компетенција које су прихваћене и као такве се спроводе у пракси утврди тачан модел напредовања и усавршавања који важи за све чланове организације;
- Унапређење – представља изузетно јак мотив, али само у случајевима када иза тога следи нова улога са новим изазовима;
- Култура у организацији – уколико у организацији постоје уравнотежени културни односи где „елитне групе“ препознају и помажу истакнуте појединце, утолико је мотивација већа;
- Кооперација и комуникација – отворена кооперација и комуникација „елитних група“ са појединцима значајно диже ниво мотивације у компанији или организацији;
- Очекивано извршење задатака – уколико је очекивано извршење задатака више од просечног индивидуалног извршења, утолико је мотивација већа;
- Повратна информација – о извршењу задатака која је стигла на време значајно појачава радну мотивацију;
- Лидерство – представља изузетно утицајан фактор за побољшање радне мотивације и то само када понашање лидера одговара датој ситуацији и бива препознато од чланова организације као исправно;
- Реалистична процена – радна мотивација је увек утолико виша уколико је процена достигнућа појединца или групе од стране надређених реалнија и избалансиранија у односу на ситуацију и могућности;

¹²⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум., стр. 260.

- Самопоуздање и вера – за подизање нивоа радне мотивације значајно је да надређени подрже самопоуздање и веру појединца у сопствене могућности;
- Осећање личности – један од најјачих мотивационих фактора на микро нивоу је изградња осећања личности код запослених, што се постиже потенцирањем њихових личних размишљања о датом задатку и признавањем истих од стране менаџера и руководиоца сектора, тима, пројекта или програма.

Шест модификованих савета за мотивацију запослених приликом имплементације система квалитета или услед спровођења неког другог унапређења пословања компаније или организације су:¹²⁶

- Да би се повећала унутрашња мотивација, потребно је осигурати довољну количину успешних искустава;
- Корисно је дозволити члановима тима прихватање веће личне одговорности за одлуке;
- На унутрашњу мотивацију позитивно делује похвала, насупрот критици;
- Унутрашња мотивација повезана је и са умећем постављања реалистичних циљева;
- Неговати унутрашњу потребу за истраживањем коју поседују сва људска жива бића;
- Стварање сталног изазова способности појединца и групе, даље прилагођеност захтева свим могућностима појединца.

Радној мотивацији је потребно приступити системски. Компаније или организације себи могу као визију је потребно поставити нешто несвакидашње и када себи поставе питање „Како желимо да наши запослени виде компанију или организацију за пет или десет година?“, да одговор на то питање буде нешто налик „Као идеално место за рад у којем се сви ми запослени осећамо уваженим, поштованим, као људи.“. Када компанија или организација себи поставе такву једну визију, потребно је прећи на мерљиве циљеве, односно дати одговор на оно питање „Како ћемо знати да смо стигли тамо где смо кренули?“, и тек онда системски приступити примени истих, односно прећи на конкретне активности. Сваки власник, свака компанија, свака организација и сваки менаџер или руководиоца желе да њихови запослени увек буду на нивоу задатка. Како би то очекивање било могуће и очекивати потребно је дефинисати план системског унапређења мотивације у компанији или организацији и онда поставити праве начине како исти спровести у дело. У крајњем смислу наше констатације „дефинисање плана системског унапређења мотивације“ потребно је нагласити да тај план треба да буде ефикасан и ефективан, односно да се раде праве ствари на прави начин.

¹²⁶ Доступно на: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf. Преузето са сајта дана 01.09.2016. године.

7 Планирање обуке и обука запослених током имплементације система квалитета

Обука је појам који постоји вероватно откад постоји и човек. У почетку можда нисмо били у могућности да је у потпуности дефинишемо, али данас, у савременом пословању, обука је процес којем се посвећује доста пажње. Можемо запослити квалитетне раднике знања, са великим искуством и ентузијазмом, али морамо бар на тренутак размислити о томе да ли је то искуство баш релевантно за нашу организацију или компанију. Можда наша пословна мрежа функционише сасвим другачије од оне у којој је до скоро радио наш радник знања. Било како било, данас је обука појам на којем ради велики број људи из редова људских ресурса. Постављамо питање „Зашто?“, одговор је једноставан, кроз обуку, нови радник знања стиче предзнање о томе како наша организације или компанија функционишу, шта су његови задаци и који је прави начин за њихову реализацију, ко су људи са којима ради и која је њихова карика у целокупном систему итд. Добро испланирана и спроведена обука подиже ниво продуктивности и смањује појаву тензија на радном месту, јер су сви запослени сигурни да оно шта раде и начин на који то обављају, јесу баш оно што се од њих очекује. Током нашег истраживања највећу пажњу ћемо поклонити планирању обуке и њеној реализацији, а у другом делу истраживања навешћемо примере из праксе великих компанија и држава које своје пословање заснивају на систему квалитета и обуци својих радника знања на прихватању истог. Обуке у посебне сврхе представљају обуке које се односе на усмеравање и учење запослених о неким посебним темама као што је на пример имплементација система квалитета у модел пословања компаније или организације.¹²⁷

7.1 Планирање обуке запослених током имплементације система квалитета

Организациона социјализација јесте процес у коме се новозапослених радник прилагођава условима радне средине и правилима пословања целокупне организације.¹²⁸ Социјализација је уско везана за процес обуке и у себи садржи два циља, а то су:

- Прихватање новозапосленог од стране радника знања који су већ део компаније или организације, и
- Прихватање услова рада и успешно прилагођавање новозапосленог разрађеном систему.

Социјализација новозапослених има велики утицај на задовољство запослених послом, стварање атмосфере поверења и сарадње, неговање иновативног и креативног духа, као и на побољшање резултата организације у целини.¹²⁹ Како је опште позната чињеница да у савременом пословању свака организација или

¹²⁷

Доступно

на:

<http://www.its.edu.rs/cms/mestoZaUploadFajlove/ObrazovanjeIObukaZaposlenihStankovic2409.pdf>.

Преузето са сајта дана 08.09.2016. године.

¹²⁸ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 141.

¹²⁹ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2009) *Менаџмент знања*, Дата Статус, Београд, стр. 135.

компанија гради своју конкурентску предност унапређивањем знања својих запослених, тако је и логичан појам „планирање обуке“.

Крећемо од претпоставке у којој поред велике потребе организације или компаније за врским радницима знања, потребу за усавршавањем у себи носе и запослени индивидуално, па самим тим добро испланиран модел обуке може служити и за добру мотивациону праксу. Петер Дракер је изнео став да „постојеће знање, пред налетом новог, перманентно застарева и радници знања морају редовно да се враћају у школе“, ¹³⁰ истичући важност које стално учење и усавршавање има за савременог радника у економији знања. ¹³¹

Стално напредовање технологије и померање граница у ефикасности услуга које клијенти захтевају од организација или компанија чији су корисник, стварају ту свакодневну потребу за планирањем обуке која ће са собом донети и испуњавање тих захтева, поред личне сатисфакције запослених или организације у целини. Као што можемо видети, обука је веома широк појам и обухвата не само развој запослених или подизање конкурентности организације или компаније, већ и одржавање задовољства клијената на високом нивоу кроз ефективно и ефикасно спровођење услуга. Обука и развој треба да се изводе на свим нивоима организације. ¹³²

Организовати и испланирати адекватну обуку представља задатак којим се свакодневно суочавају запослени при менаџменту људских ресурса како би испунили очекивања клијената и топ менаџмента. За раднике знања учење и рад блиско су повезани. ¹³³

Кључна је улога коју у развоју и усавршавању радника знања имају менаџери људских ресурса који, заједно са топ менаџментом организације, треба да се, при спровођењу програма обуке и усавршавања, придржавају следећих смерница:

- Развијање способности менаџера да подржавају иновације и креативност;
- Тежња да запослени поседују вештине управљања својим учењем и развојем;
- Тренинзи за стицање вештина потребних за ефикасно коришћење информација, генерисање нових идеја и комуникационих вештина;
- Тренинзи за стицање вештина за коришћење информационих система;
- Изградња вештина тимског рада и кооперативних модела радног окружења;
- Развој ефективних континуираних програма професионалног развоја.

¹³⁰ Robbins, S. P., Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, Београд, стр. 294.

¹³¹ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 142.

¹³² Dess, G. G., Lumpkin, G. T., (2007) *Strategijski menadžment*, Data Status, Београд, стр. 131.

¹³³ Whicker, L. M., Andrews, K. M., (2004) *HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 2, стр. 156 – 165., доступно на www.knowable.com.au. Преузето са сајта 22.09.2015.

Програм обуке и развоја запослених обухвата неколико фаза:¹³⁴

- Анализирање организационих потреба за обуком;
- Дизајнирање програма обуке;
- Имплементација програма обуке;
- Евалуација програма обуке.

За јаснију слику нашег истраживања кренућемо од саме потребе за обуком и начином на који се доноси план исте. Организација или компанија прво разматра, односно анализира ситуацију у којој поставља циљ обуке. Да ли је потребно обучити новозапослене или је обука потребна запосленима који су већ саставни део пословног система. Ако је у питању први случај, обука новозапослених, битна ставка је одговор на питање „Који су то захтеви самог посла који новозапослени треба да обављају?“, док је код другог случаја, где су у питању већ запослени унутар пословног система, ситуација другачија и сложенија. Разматрају се следеће ситуација које се односе на пад перформанси запослених и да ли се они заснивају на паду мотивације запослених или услед нејасних стандарда. Све ово су задаци које обављају менаџери људских ресурса.

Почетна анализа у случају утврђивања организационих потреба за обуком, у случају новозапослених јесте, већ поменуто, анализа задатака која обухвата рашчлањивање радног места на задатке након чега се новозапослених обучава за сваки од тих задатака.¹³⁵ У случају утврђивања потребе за обуком код запослених који већ раде у организацији или компанији, врши се анализа радног учинка, да би се утврдило да ли постојећи недостатак може да се исправи одговарајућим програмом обуке.¹³⁶

Почетак процеса обуке и развоја запослених треба да почне одговором на три питања:¹³⁷

- Који су циљеви обуке и где желимо да стигнемо?
- Које методе обуке ћемо користити и како ћемо да стигнемо тамо где смо кренули?
- Како ћемо мерити успех и како ћемо знати да смо стигли?

Када организација или компанија одговори на ова питања, прелази на само дизајнирање програма обуке где имплементирају одговоре као што су циљеви обуке, буџет са којим располажу и које су то методе и технике обуке којим ће се користити током спровођења исте. Циљеви обуке се односе на крајњи исход и шта је све то што ће новозапослени или већ запослени бити у могућности да извршава када се обука приведе крају. Поред тога, буџет је врло битан параметар који дефинише сам изглед

¹³⁴ Адаптирано према, Dessler, G. (2011) *Human resource management*, Pearson, стр. 293.

¹³⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 144.

¹³⁶ Ibid., стр. 144.

¹³⁷ Muller, M., (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, стр. 43.

обуке, њене активности и садржај. Да би циљеви обуке били формулисани на јасан и недвосмислен начин, потребно је следеће:¹³⁸

- Циљеве треба изразити у писаној форми;
- Циљеви треба да буду јасни и мерљиви;
- Потребно је идентификовати како ће запослени показати да су разумели презентоване циљеве и да су стекли жељене вештине или знања;
- Потребно је дефинисати и тачно прецизирати жељене резултате или понашања која ће проистећи из програма обуке.

Када се потреба за обуком у потпуности дефинише, а то значи, када организација или компанија испуни све претходно наведене обавезе, приступа се имплементацији обуке. Она се односи на спровођење саме обуке на начин који је дефинисан одговором на претходно дефинисана питања. Када се имплементира добро дефинисан програм обуке, он у потпуности одговара потребама организације или компаније која га спроводи.

У фази процене резултата обуке потребно је размотрити два основна питања, односно, прво на који начин је потребно спровести процени у друго, који учинак обуке треба измерити.¹³⁹ Најбоља метода у процени програма обуке, а као и одговор на прво питање јесте контролисано експериментисање. Ова метода подразумева праћење резултата рада у две групе запослених, од којих је једна прошла програм обуке и затим, те резултате доводе у везу са програмом обуке.¹⁴⁰

Што се тиче одговора на друго питање, постоје четири основне категорије резултата обуке који се могу измерити, односно четири нивоа на којима се врши евалуација програма обуке:¹⁴¹

- *Први ниво евалуације – реакција:* овај ниво подразумева процену реаговања учесника обуке на само обуку. Процена реакције учесника на програм обуке (Да ли се учесницима допао програм? Да ли је програм вредео утрошеног новца и времена? Да ли је програм релевантан за посао којим се ученици баве?). Сваки програм би требало да буде оцењен на овом нивоу како би се учинила евентуална побољшања и унапређења самог програма. Реакција учесника на овом нивоу евалуације има значајан утицај на учење другог нивоа. Наиме, иако позитивна реакција учесника није гаранција учења, ипак, негативна реакција, умногоме, смањује његову вероватноћу.
- *Други ниво евалуације – учење:* на овом нивоу евалуације поставља се питање да ли су учесници програма стекли жељене вештине, знања или ставове. Мерење на овом нивоу је много теже него евалуација на првом нивоу. Методе мерења иду од формалног и неформалног тестирања, па све до тимске процене или самопроцене. Уколико је

¹³⁸ Muller, M., (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, стр. 43.

¹³⁹ Dessler, G., (2007) *Osnovimenadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Београд, стр. 171.

¹⁴⁰ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 146.

¹⁴¹ Armstrong, S., Mitchel, B., (2007) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any manager or HR Professional*, Career Press, стр. 57 – 60.

могуће, учесници раде тест процене пре обуке и након обуке, да би се уочила разлика у учењу која је наступила.

- *Трећи ниво евалуације*– **трансфер**: овај ниво мери трансфер који се појављује у понашању учесника током програма. Евалуација на овом нивоу подразумева одговор на питање: да ли се нове вештине, знања или ставови користе у свакодневном окружењу учесника програма? За многе тренере овај ниво представља најтачнију процену ефективности програма обуке. Мерење на овом нивоу је тешко и често је немогуће предвидети када ће промене у понашању наступити. Све ово захтева веома важне одлуке у смислу времена евалуације, учесталости и понављања евалуације, као и начина евалуације.
- *Четврти ниво евалуације*– **резултати**: овај ниво мери успех програма обуке у терминима које менаџери и послодавци разумеју: пораст продуктивности, унапређење квалитета, смањење трошкова, повећање продаје. Са пословне и организационе перспективе посматрано, ово јесте свеобухватни и општи циљ програма, мада је веома тешко мерити финансијска побољшања у организационом пословању која се могу довести у директну везу са програмом обуке.

Евалуација резултата програма обуке треба да укаже на доследност у повезивању планираних и остварених активности у њен значај је највећи управо за усмеравање даљих активности организације у процесу спровођења програма обуке.¹⁴²

7.2 Врсте и методе обуке

Као што смо већ спомињали у нашем истраживању, организација или компанија је јака онолико колико и њена најслабија карика. Полазећи од те претпоставке, у теорији, али и пракси, разликујемо обуку запослених и усавршавање менаџера.¹⁴³

У обуци запослених потребно је кренути од следећих претпоставки:¹⁴⁴

- Запослени треба да осете да су нове информације или вештине у директној вези са њиховим циљевима и да доприносе њиховом остварењу. У свом срцу и мислима треба да буду укључени у процес обуке.
- Запослени добро реагују на примере из праксе и примену наученог у реалном животу. У том смислу неопходна је отворена комуникација менаџера и тренера како би се програмом обуке обезбедила повезаност научених принципа и реалности запослених.
- Запослени ће показати отпор уколико би били натерани на програм обуке. Запослени желе да имају могућност да сами изнесу своје идеје

¹⁴² Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 146.

¹⁴³ Ibid., стр. 147.

¹⁴⁴ Haneberg, L., (2007) *10 Steps to Be a successful Manager: Facilitator's Guide*, American Society for Training & Development, стр. 95.

за потенцијалне програме обуке или да од понуђених изаберу оне које им највише одговарају.

- Запослени могу имати дефанзивни став према програму који им се препоручује. Од тренера је потребно затражити да замоли запослене да сами дефинишу своје циљеве, а затим и знање и информације које би им помогло да постигну своје циљеве.
- Запослени инвестирају у своје професионалне каријере и успехе. Стога ће нерадо поделити са другима своје слабости или грешке. Потребно је помоћи тренерима да креирају право окружење за учење и редефинишу успешне методе попут отворене дискусије, које би собом носиле мање страха и несигурности.
- Сваки запослени има свој пут напретка и јасно следи повратне информације о свом развоју. Потребно је помоћи тренерима да одреде меру њиховог напретка и охрабре их да примењују своје нове вештине на прави начин.
- Запослени на обуке са собом доносе и године претходног искуства и мишљења. Потребно је обезбедити им прилику да деле своје знање и размењују своја мишљења. Концепти и праксе које су усмерене на промену њиховог уобичајеног начина мишљења и деловања, треба примењивати постепено и предвидети време за њихово потпуно усвајање.
- Запослени не могу бити натерани да уче, они треба да буду сарадљиви и то треба да буде њихов избор. Потребно им је обезбедити помоћ да се омогући њихов напредак кроз отворену комуникацију фокусирану на циљеве које запослени силно желе да остваре.

Обука запослених спада у врло важан део посла одељења за људске ресурсе. Не само да је обука потребна да би се посао обављао ефективно и ефикасно, већ она представља и могућност да се фирма прилагоди променама у окружењу тако што ће своје запослене обучавати у складу са захтевима тржишта, корисника услуга и саме организације.¹⁴⁵ О томе колико је важна обука у савременом пословању сведочи и податак пословне компаније у САД за развој запослених троше више од 54 милијарде долара.¹⁴⁶ Постоји доста различитих метода које се примењују приликом обучавања запослених и оне се разликују од тога чиме се организације баве као и од самих циљева обуке. Најчешће методе обуке су:¹⁴⁷

- Замена (ротација) радног места се састоји у планском и временски ограниченом премештању запосленог који се налази на обуци, са једног на друго радно место које је у вези са обављањем његовог посла. Ротација на послу је одличан начин за проширивање видика запосленог у односу на организационе процесе и усвајање једног ширег и свеобухватнијег погледа на организацију као целину. Са друге стране, тиме што појединац проширује видике и добија

¹⁴⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 147.

¹⁴⁶ Robbins, S. P., Coulter, M., (2005) *Menadžment*, Data Status, стр. 294.

¹⁴⁷ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум, стр. 147.

потпуно нове информације, онемогућава се и смањује монотонија на послу и стимулише развој нових идеја.

- Обука на самом радном месту (OJT – On-the-job training) подразумева традиционални и веома популаран вид обуке који се састоји у томе да се запосленом дају пословни задаци које он извршава под вођством запосленог са искуством на том радном месту. Давањем упутстава или омогућавањем посматрања искуснијег запосленог док рад, добар је начин стицања нових вештина и знања запослених на нижим организационим нивоима.
- Менторство представља од давнина познату технику обучавања „шегрта“ где се појединци на радном месту обучавају уз помоћ искусног стручњака, тј. мајстора. На овај начин се заправо повезују обука на радном месту са школским начином обуке. Кандидату се омогућава да учи посао и да се угледа на изузетно способног и искусног колегу и стручњака.
- Информално учење: истраживање спроведено од стране Америчког удружења за обуку и развој показује да 80% онога што запослени знају о послу, научили су не кроз формалну обуку, него кроз информалне облике учења у комуникацији са својим колегама.¹⁴⁸ Иако менаџери практично не управљају овим видом учења, ипак треба да предузму све што је у њиховој моћи да овај вид учења заживи у организацији. Нпр. компанија “Power Transmission and Distribution” у Северној Каролини, обезбеђује све што је потребно за информално учење у својој кафетерији, укључујући и белу таблу са маркерима и тиме поспешује веома креативне дискусије међу својим запосленима.
- Предавања, курсеви и семинари представљају класичан вид обуке будућих кандидата за радно место и представљају саставни део скоро свих видова обуке. Овај вид обуке се састоји у томе што стручњаци или из саме организације или компаније или ван њих, држе предавања потребна за стицање одређених знања или вештина у комбинацији са примерима из праксе. У организацију оваквих предавања често се укључују универзитети и институти са својим програмима и предавачима. Оваква обука се допуњује, најчешће, са одговарајућим књигама или приручницима који прате материју која се предаје.
- Симулације. За разлику од претходно наведених метода обуке који се одвијају на самом радном месту, методе о којима ћемо даље говорити спадају у обуку ван радног места. Симулација има за циљ да будућег радника обучи у условима индентичним оним које ће имати на свом радном месту, али се такви услови стварају ван радног места употребом идентичне, али у највећем броју случајева, ипак, импровизоване опреме. Тек када кандидат потпуно овлада начином, условима рада и опремом, почиње са обављањем правих радних задатака. Ова метода обуке се користи посебно у условима које карактерише веома осетљива, компликована за употребу и скупа

¹⁴⁸ Weintraub, R., Martineua, J., (2002) “*The Just in Time Imperative*”, *Training&Development*, Јун 2002, стр. 52. Преузето из Dessler, G., (2011) *Human resource management*, Pearson, стр. 301.

опрема. Типичан пример за „симулације“ јесте симулатор лета у обуци пилота.

- Методе засноване на технологији. Све више фирми користи методе обуке засноване на технологији. Предност ових метода је у томе што су јефтиније, приступачне свима и карактерише их широк спектар информација. Најпознатије методе обуке ове врсте су: CD-ROM, DVD, компјутери, видео касете, аудио касете, учење на даљину, видео конференције, телеконференције, сателитска и кабловска ТВ, обука преко интернета, портали за учење. Од наведених мало ближе ћемо се упознати са следећим:
- Учење на даљину је веома заступљени вид обуке који се састоји у томе да се повезују предавачи и слушаоци који су просторно (географски) раздвојени. Класично учење на даљину подразумева обуку две или више група кандидата од стране предавача путем телевизијских или компјутерских приклучака.
- Видеоконференција, путем аудио и визуелне опреме, омогућава директан контакт и интерактивну комуникацију предавача и кандидата.
- Уз помоћ компјутера и многобројних софтвера, данас је могуће извршити обуку на најквалитетнији начин. Овим видом обуке запослени могу уз разне симулације и дискове да се науче како на квалитетан и ефикасан начин да обављају пословне задатке.
- Све више места у обуци запослених заузима обука путем интернета и онлине курсева који због своје разноликости, актуелности и приступачне цене привлаче пажњу савремених фирми. Неке од њих се одлучују и за обуку путем својих интерних мрежа чиме се трошкови обуке свode на најмању могућу меру.
- Корпоративни информациони портали (Enterprise Information Portal EIP) се постављају на интерне мреже фирми и на тај начин сви запослени могу двадесет четири часа дневно да приступе свим потребним знањима и информацијама у тренутку када су им потребне и да се постепено обучавају за одређене пословне задатке.
- Интернет све више замењује остале видове обуке. Постоје два основна начина обуке запослених преко интернета. Један је прикључивање самих запослених програмима обуке преко интернета, наравно у договору са послодавцем, а други начин подразумева обуку запослених преко портала на компанијском интернету. Оба начина имају великих предности, а свакако највећа предност ових видова учења јесте уштеда у времену.

Као што можемо закључити из претходних тачака, у данашњем пословању, менаџери људских ресурса располажу са мноштво метода и начина обуке својих запослених. У зависности од тога у каквој се ситуацији организација или компанија налази, и у зависности од тога шта је циљ обуке, користиће наведене методе за њено спровођење. Много често се користи и више метода истовремено, све за циљ ефикасије имплементације обуке.

Врло је важно да организација или компанија поред редовне обуке својих новозапослених и већ запослених, организује и посебне обуке усмерене ка менаџерима. У савременом пословању када су промене на „терену“ честе,

организације и компаније истичу све већу потребу за адекватним менаџерским кадром. Како би се ситуација предупредила и држала под контролом, обуке се предвиђају и за менаџере свих нивоа. Програми усавршавања менаџера могу се организовати унутар саме фирме (обука, курсеви, ротација на послу, професионални програми) и универзитетски програми као што су MBA за менаџере.¹⁴⁹

Изводи се закључак да се неке од претходно наведених метода за обуку запослених могу се применити и на обуку менаџера, али овом приликом ћемо се упознати са методама обуке које су карактеристичне углавном за менаџере, а то су:¹⁵⁰

- Метода студије случаја – менаџер анализира и решава неки занимљив проблем фирме, а о својим решењима и одлукама расправља са осталим менаџерима у обуци;
- Менаџерске игре – међусобно надметање менаџерских група (по пет менаџера у групи) у тржишним условима који се симулирају. На тај начин, свака група, не знајући за решења друге, одлучује о проширивању на ново тржиште, врсти производа и услуга, како ће рекламирати производе, колико средстава је потребно за све ове активности и слично.

Као што можемо закључити, обука има врло битну улогу у конкурентској предности компаније и самим тим представља важан фактор у савременом пословању сваке организације и компаније. Из тога следи закључак да је врло важно улагати у планирање и спровођење обуке али исто тако, ако не и још важније, правилно планирати садржај и активности обуке како би се испунили циљеви и избегло беспотребно трошење новца.

¹⁴⁹ Dessler, G., (2007) *Osnovi menadžementa ljudskih resursa*, Data Status, Београд, стр. 162.

¹⁵⁰ Ђорђевић Бољановић, Ј., (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд, Универзитет Сингидунум, стр. 152.

8 Студија случаја: Улога мотивације и обуке као нематеријалне мотивације приликом имплементације система квалитета

Током нашег истраживања велику пажњу смо посветили теорији и набрајању разних метода и начина планирања и спровођења обуке. У теорији сви ти примери изгледају изводљиви и ефикасни, а како бисмо то и потврдили, трећи део нашег рада посветићемо искључиво истраживању разних студија случаја, у којима ћемо наводити конкретне примере великих фирми које послују на глобалном тржишту и како то оне планирају и спроводе обуку према својим новозапосленима и запосленима који су већ неко време саставни део организације или компаније. Посебну пажњу ћемо посветити студији случаја у којој ћемо описати како је увођен систем квалитета на просторима далеког истока и који је разлог њихове велике успешности у односу на запад.

8.1 Студија случаја: Јапан

После моралног и економског разарања у Другом светском рату, Јапан је остао сасвим уништена држава. Ограничени са ресурсима и могућностима брзог напредовања у стању каквом су остали после рата, било им је потребна у потпуности нова политика и нов план рада. Данас је Јапан модерна држава која се налази у самом врху по квалитету пословања, а у то време им је било потребно јединствено решење како би изашли из кризе. Модеран концепт квалитета је први пут примењен у Јапану после Другог светског рата и доживео је велики успех на тим просторима, јер су јапанци много боље применили идеју него њени творци на Западу.¹⁵¹

Први кораци су кренули од идеје да се индустрија у Јапану подигне на виши ниво у односу на стање у којем се налазила после Другог светског рата. На предлог америчког генерала Мек Артура који је после рата управљао Јапаном, јапански инжењери су 1946. године основали „Јапанско удружење научника и инжењера“ (ЈУСЕ) и за генералног секретара је именован Каора Ишикава.¹⁵² Јапан је имао потребу за знањем и искуствима стручњака ван граница своје државе, а како су Американци били ти који су водили државу у то време, логично је закључити да су први стручњаци долазили управо одатле. Едвардс Деминг је био први Амерички стручњак који се појавио у Јапану после Другог светског рата и разарања да држи предавања из области управљања квалитетом. Већ 1950. године се појавио поново на позив тада већ покренутог удружења научника и инжењера, како би држао исте семинаре на тему управљања квалитетом, али овог пута комплетном руководству и људима који су имали могућност доношења одлуке.

Поставља се питање како се догодило чудо квалитета у Јапану. А одговоре можемо пронаћи у пар једноставних чињеница, а то су:¹⁵³

- Деминг је говорио оно што је менаџмент у Америци игнорисао,
- Као човека са стране слушали су га већим поштовањем него локалне експерте,

¹⁵¹ Хелета, М., (2008) *Менаџмент квалитета*, 1. изд. Београд, Универзитет Сингидунум, стр. 35.

¹⁵² Ibid, стр. 35.

¹⁵³ Ibid, стр. 35.

- Он је дошао као пријатељ, а не као непријатељ.

На питање, шта је било одлучујуће да Јапан прихвати нови концепт квалитета, одговор се може пронаћи у следећим чињеницама:¹⁵⁴

- На семинаре о квалитету су долазили генерални директори компанија.
- Јапанци су мислили да се тако ради у Америци.
- Тај концепт је био близак јапанској традицији и култури која се огледа у поштовању старијег и партнера.
- Јапан је био сиромашан природним ресурсима.
- Желели су да изгубљени рат против Америке претворе у победу на пољу бизниса.

Шест година након друге посете Деминга, Јапанци су отишли корак даље са самим појмом грађења свести о томе шта квалитет представља и чему он служи. Тако је генерални секретар „ЈУСЕ“, Каора Ишикава почео са емитовањем пропагандног материјала уз помоћ радио станице на тему новог концепта квалитета („TQC“ – Total Quality Control). Како се емисија на радију пуштала свако јутро, сви запослени у јапанској индустрији су имали прилике да пре одласка на посао чују предавања и тако из дана у дан.

Јапан је и данас у свету познат као специфична држава. Менталитет људи, начин живота, вера и све остало се врло разликује од људи са запада, Европе, Америке. Иако су били до темеља разорени, иако су били морално уништени, Јапанци су веровали да се решење крије у квалитету и њему су били доследни.

Нова идеја Каора Ишикаве је била да се позову све пословође и да им се пренесе план који обухвата формирање малих група радника добровољаца са циљем изучавања метода управљања квалитетом. 1970. године у Јапану постоји двадесет хиљада кружока квалитета, а 1980. године целих сто хиљада.¹⁵⁵

CWQC – управљање квалитетом унутар целе компаније и представља јапански концепт унапређења квалитета. Обухвата обезбеђење квалитета производа који задовољава купца, а реализује унапређење квалитета не само кроз његово усаглашавање у процесу производње већ и у развоју.¹⁵⁶

Управо је Јуран сматрао да је спровођење масовних програма обуке свих запослених у јапанским компанијама имало највећи утицај на то да Јапан после Другог светског рата ипак изађе као победник. До седамдесетих година прошлог века, Јапан је обучавао милионе запослених широм своје земље. Запослени у свакој напреднијој организацији имају у просеку 50 дана обуке у години и пола времена образовања се обавља у радно, а пола у слободно време запослених.¹⁵⁷

Јуран је 1981. године сумирао следеће активности које су довеле до револуције у квалитету у јапанској индустрији:¹⁵⁸

- Масовни програми обуке из квалитета
- Годишњи програми унапређења квалитетом

¹⁵⁴ Хелета, М., (2008) *Менаџмент квалитета*, 1. изд. Београд, Универзитет Сингидунум, стр. 35.

¹⁵⁵ Ibid., стр. 37.

¹⁵⁶ Ibid., стр. 37.

¹⁵⁷ Ibid., стр. 37.

¹⁵⁸ Ibid., стр. 37.

- Лидерство највишег менаџмента у функцији квалитета.

„Јапанске компаније су истинским провођењем унапређења квалитета оствариле следеће директне погодности:¹⁵⁹

- Пораст продуктивности
- Унапређење квалитета
- Смањење трошкова
- Мотивацију запослених
- Бољу конкурентност

Пример студије случаја Јапана је прави пример којим доказујемо посебне хипотезе нашег истраживања и уједно општу хипотезу. Јапан је прва држава која је препознала улогу обуке приликом имплементације система квалитета и колику улогу игра у лакшем спровођењу промена и новог начина пословања. Филозофију квалитета и обуку о истом спроводили су у свим компанијама на свим нивоима организације све до последњег запосленог. Данас се може рећи да је Јапан прешао један велики пут од потпуно економски и морално разорене државе до лидера у модерном времену иновација, Јапан данас важи за једну од насавременијих држава на планети Земљи.

8.2 Студија случаја: Компанија „Лешак“

За потребе нашег истраживања одабрали смо пример фабрике откивака из Београда под називом „Лешак“. Фабрика је оријентисана на производњу резервних делова од челика и налази се у близини насеља Лешак у општини Лепосавић.

Са дугом традицијом са преко три деценије, компанија „Лешак“ данас запошљава 215 радног способног становништва општине Лепосавић и располаже капацитетом производње од 1600 тона калупног ковања и 2000 тона слободоручног ковања.¹⁶⁰ Са присуством на тржиштима као што су Русија, Немачка и Италија и репутацијом стеченом дугогодишњим радом, компанија „Лешак“ је дошла у позицију да побољша свој систем функционисања и осигура своје присуство увођењем система квалитета према пакету ISO стандарду. Сходно свом капацитету, компанија је дефинисала међусобну зависност и повезаност између сектора и јасно дефинисала шему постављајући је на шест главних целина. Како ефективност не би изостала, план компаније „Лешак“ је био да своју организациону шему прилагоди савременим организацијама, тако што је за сваки од сектора појединачно задужен менаџер, који директно одговара за његово функционисање у целини на челу са генералним директором који са истима све заједно руководи.

Како је фирма подељена на секторе, тако су и они подељени у своје системе са циљем лакшег руковођења истим. На тај начин је менаџмент људских ресурса, у служби активности развоја запослених и њиховог обучавања, смештен под управу административног сектора, омогућавајући му бржу и ефикаснију комуникацију са

¹⁵⁹ Хелета, М., (2008) *Менаџмент квалитета*, 1. изд. Београд, Универзитет Сингидунум, стр. 37.

¹⁶⁰ Доступно на: http://www.lola-beograd-lesak.com/sr/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=59. Преузето са сајта дана 02.11.2015. године.

циљем решавања спорних и редовних задатака. Са друге стране, сектор за истраживање и развој има за циљ развијање технологије па сходно томе много је ближи производном сектору. Како компанија „Лешак“ представља озбиљну компанију, са циљем следљивости система квалитета, за своје потребе поставила је стварање идентификованих производа и оптимално коришћење процеса њиховог стварања. Како би испунила потребне услове за тако нешто, сваки од сектора и служби, односно подсистема, има јасно дефинисане дужности и задатке, пропраћене одређеном количином одговорности и ауторитета. На тај начин компанија „Лешак“ јасно дефинише ланац одговорности и подршке, стварајући услове за континуирани напредак.

Са циљем остваривања профита, маркетинг је задужен за истраживање тржишта готових производа, промоцију комплетне понуде компаније, укључујући и промоцију нових челичних откивака и наравно истраживање задовољства корисника. Постављајући ствари на такве темеље, компанија „Лешак“ у сваком тренутку има увид у стање на тржишту, понуду конкуренције и потребе и жеље финалних корисника. Редовном анализом и праћењем података релевантних за успешно пословање компаније, у стању су да праве дугорочне планове и предвиђања. Такође за успешно позиционирање на тржишту, међу водећим улогама, има стратегија сектора за истраживање и развој, у којој се за циљ са једне стране поставља усавршавање термичке обраде откивака, развој вијака и навртки већих димензија и трансфер технологије из главног седишта компаније са друге стране. Да би ланац испуњавања задовољства корисника био могућ, набавка обухвата, као што јој назив говори, планирање набавке челика и других сировина, са јасно дефинисаним критеријумима пословања. Под критеријуме спадају избор најповољнијег добављача челика на тржишту, оптималан транспорт челика и ефикасно складиштење истог. Иза комплетног функционисања система стоји проста математика. Она обухвата утврђивање трошкова откивака, са освртом на цену челика и куповну моћ тржишта, додавањем комплетном збиру складиштење готовог производа и репроматеријала.

Увођењем система квалитета по пакету ISO стандарда (9001, 14001 и OHSAS 18001) највећи утицај је остварен у сектору производње, као основи самог постојања компаније „Лешак“.¹⁶¹ Бољом комуникацијом и правовременим увидом у стање на тржишту продаје, сектор производње је у стању да планира своје капацитете припреме, сечења и ковања материјала, да управља његовом термичком и машинском обрадом и контролише готов производ својом завршном контролом. Кад је то речено, постаје јасно да компанија „Лешак“ редовно ради на планирању квалитета својих производа и услуга, подизању задовољства својих корисника и решавању евентуалних рекламација, све са циљем остављања утиска о одговорној компанији, која брине како према друштву и заједници, тако и према својим запосленима и животној средини. За правно и уредно функционисање компаније „Лешак“, задужен је правно нормативни сектор. Као целина, сектор покрива имовинско правне односе, израду уговора са добављачима репроматеријала, израду продајних уговора са купцима и правно заступање компаније. Увођењем система квалитета у оквиру своје компаније, поред квалитета челика и готовог производа, сектор квалитета је задужен за стандардизацију, редовно праћење и усаглашавањем

¹⁶¹ Доступно на: <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/4166-Zna%C4%8Daj-obuke-zaposlenih-kao-strategije-menad%C5%BEmenta-ljudskih-resursa-za-ostvarivanje-organizovanih-ciljeva-studija-slu%C4%8Daja-LOLA-FOT-Le%C5%A1ak>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

са актуелним стандардима ISO пакета у области заштите животне средине, здрављу и безбедности запослених и наравно континуираног унапређења квалитета. За потребе нашег истраживања, акценат стављамо на транспарентан приказ висине квалитета готових производа компаније „Лешак“ редовним еталонирањем контролних инструмената који се користе у производњи, и слањем своих запослених на обуку и додатно усавршавање у друге компаније са којима постоји развијена партнерска сарадња. Такође менаџмент људских ресурса је ангажован и у регрутовању стручног кадра за слободно ковање и организовање интерног програма обуке за запослене у својим редовима. Како је компанија „Лешак“ правно одговорна организација, у своје темеље има уврштен и сектор финансија чији је основни задатак обрачунавање плата запослених, плаћање обавеза према добављачима, обрачун пореза и књижење пословних промена.¹⁶²

Компанија „Лешак“ има јасно дефинисану стратегију обуке својих запослених, полажући највише бриге и активности подизања свести о квалитету својих радника у првој линији, како би на тај начин наставила да успешно послује на великим тржиштима имајући у својој понуди увек квалитетан производ који испуњава све постављене критеријуме. Сваки запослени пролази одговарајућу обуку у зависности да ли му је примарни радни задатак калупно или слободноручно ковање. Како компанија верује у стварање и одрживост квалитета, укључује се и у екстерне програме обука у партнерским компанијама са циљем преношења и стицања актуелног знања и искуства у области обраде челика. Поред тога, компанија располаже способношћу да организује интерно дизајнирану обуку, где главну улогу игра менторски рад, јер када је реч о помагању неискуснијим радницима у производњи, као најбоља пракса се показала управо та метода. Остале обуке које се не односе на директну манипулацију и обраду производа, укључују посету разним семинарима прилагођеним потребама сваког од сектора.

Политика квалитета се редовно саопштава корисницима и запосленима компаније „Лешак“, како на директан начин као што је изложено на зидовима канцеларија и производних хала, тако и на индиректан начин преко веб странице компаније. Политика квалитета компаније „Лешак“ гласи:¹⁶³

- Континуално побољшање задовољења захтева прописа, стандарда и очекивања купаца,
- Врхунски квалитет се реализује уз истовремено снижење трошкова, повећање ефективности, ефикасности, продуктивности и профита,
- Унапређење квалитета је задатак и одговорност руководиоца свих нивоа и сваког запосленог,
- Тимски рад руководиоца обезбеђује беспрекорно одвијање хоризонталних пословних процеса,
- Планирање, превентива и побољшања су препознатљив стил рада у организацији,

¹⁶² Доступно на: <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/4166-Zna%C4%8Daj-obuke-zaposlenih-kao-strategije-menad%C5%BEmenta-ljudskih-resursa-za-ostvarivanje-organizovanih-ciljeva-studija-slu%C4%8Daja-LOLA-FOT-Le%C5%A1ak>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

¹⁶³ Доступно на: http://www.lola-beograd-lesak.com/sr/index.php?com_content&view=article&id=47&itemid=54. Преузето са сајта дана 02.11.2015. године.

- Успостављање партнерских односа са испоручиоцима је трајна развојна оријентација организације,
- Усклађен одрживи развој у погледу заштите животне средине, штедње природних ресурса, здравља и безбедност на раду представљају визију руководства и свих запослених,
- Клима сарадње, поверење и припадност фирми се заснива на укључивању запослених у креирање и побољшање пословних процеса и производа,
- Спровођење ове политике и достизање нове организационе културе и компетентности се подржава одговарајућим програмима образовања, обуке и мотивације свих запослених,
- Приспитување система квалитета по ISO 9001 од стране руководства се одвија са циљем постизања континуираних побољшања и примене концепта тоталног квалитета (TQM) чији је крајњи циљ пословна изврност.

Како је највећи број запослених, односно 70% од укупног броја, у служби компаније преко 15 година и увидом у политику квалитета ове компаније, постаје јасно да је главни фокус на образовању, обуци и мотивацији запослених. Компанија располаже стручним кадром који обухвата 37% од укупног броја запослених, и свако од њих има високо струковно и универзитетско образовање. Остали број запослених има средње образовање. У компанији је већином присутна мушка популација, односно 73% од укупног броја, а 93% комплетног радног особља навело је новчану накнаду као најбољи стимуланс за добар рад. У другом плану је одмах могућност напредовања и одлична стратегија мотивације у облику нематеријалних метода за задовољство запослених. Коначан анализа анкете показала је да више од половине запослених види своју компанију и њену пословну политику као одличну.¹⁶⁴

Када се на то придода и географска локација компаније „Лешак“ где се она налази у близини Косова и Метохије, изводи се врло јасан закључак да је организација и поред тежих услова и којима послује, успела да мотивише своје запослене и подигне свој ниво квалитета и продуктивност. За све постигнуто је директно заслужан однос компаније према својим запосленима, однос према њиховој обуци како у интерном и тако и у екстерном окружењу, развијањем пословних процеса и производа и новчаном стимулацијом и унапређивањем пословања.

8.3 Студија случаја: Корисници знају зашто – „AtlantiCare“

Уводити нову стратегију тоталног квалитета у компанију, на први поглед може да изгледа врло једноставно. Међутим, многи покушаји су у самом почетку осуђени на пропаст. Узрок таквог исхода се најчешће проналази у неприхватању нове идеологије као стила пословања, већ се стратегија тоталног квалитета посматра искључиво кроз папирологију без дубљег схватања шта се тачно под њим

¹⁶⁴ Доступно на: <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/4166-Zna%C4%8Daj-obuke-zaposlenih-kaio-strategije-menad%C5%BEmenta-ljudskih-resursa-za-ostvarivanje-organizovanih-ciljeva-studija-slu%C4%8Daja-LOLA-FOT-Le%C5%A1ak>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

подразумева. Приликом увођења таквог система у пословање, мишљења свих запослених константно утичу у процесу побољшања квалитета, а то подразумева ангажовање запослених на најнижим лествицама. Самим тим менаџери средњег нивоа у томе виде проблем, јер се подразумева да се мишљења и ставови свих запослених уважавају и на тај начин долази до осећаја угрожавања њиховог ауторитета.

Као једна у низу компанија које су доказале корист од увођења тоталног квалитета у пословање је компанија „AtlantiCare” из Њу Џерзија која се бави стварањем користи за своје клијенте у области здравља и здравствених услуга.¹⁶⁵ Организација која запошљава преко пет хиљада радника на двадесет и пет локација, представља врло озбиљну компанију која настоји да задовољи потребе својих корисника сталним побољшавањем могућности свог пословног система. Компанији „AtlantiCare” је до сада указивано мноштво поверења и признања у виду разних награда и похвала на рачун свог професионализма и начина на који послује. Како ту не би посустали и како би наставили са подизањем свог престижа на тржишту, топ менаџмент је одлучио да у своје редове, односно секторе којима управља уведу нов начин пословања. Циљ је био подстаћи продуктивност, подизање нивоа квалитета својих услуга и испуњавање потреба и жеља својих корисника кроз повећање обима пословања. Акценат је наравно био на корисницима здравствених услуга, како су уједно и њихово задовољство финални производ компаније „AtlantiCare”. Увођењем нове методе мерења процеса и битних дешавања и активности у својој компанији, односно коришћењем познатог „PDCA” модела, пронађен је простор за унапређење, тј. руководиоци су донели закључак да постоји битно велики „јаз” у комуникацији запослених. Из тога је наравно произишало велико незадовољство корисника здравствених услуга услед дугог чекања у редовима, што је даље проузроковало више жалби. После исцрпног истраживања, провере и мерења остварених резултата, руководиоци и менаџери организационих целина су дошли до занимљивог и не тако конвенцијалног решења. „PDCA” или познатији као Демингов круг, односи се на процесни приступ решавању проблема, који је основа система квалитета по ISO 9001 стандарду. Уједно представља скраћеницу од енглеских речи “plan” (планирати), “do” (применити), “check” (пратити) и “analyze” (анализирати).

Сада у компанији „AtlantiCare”, уместо да информације стижу са врха организационе шеме на дно исте, сваки од запослених је добио слободу да, уколико је поседује, обезбеди тачну информацију ка сваком нивоу.¹⁶⁶ Наравно, како не би долазило до великих проблема и злоупотребе, уз овлашћења, сваки од запослених је упознат и са пропратном одговорношћу. На тај начин је смањен временски период чекања за потребне документе и смањено време које пацијенти „губе” на чекање пре и између прегледа.

Основа самог система тоталног квалитета се управо налази у његовом разумевању. Сви запослени, стари и нови, уласком у нови систем пословања требада прихвате тотални квалитет као стил живота компаније. Једино на тај начин циљ може да се реализује и једино на тај начин оно што се налази у документацији може

¹⁶⁵ Доступно на: <http://www.europeanceo.com/business-and-management/total-quality-management-three-case-studies-from-around-the-world/>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

¹⁶⁶ Доступно на: <http://www.europeanceo.com/business-and-management/total-quality-management-three-case-studies-from-around-the-world/>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

да се поистовети са „стањем на терену“. Када се једном таква политика постигне, потребно је исту одржавати, гајити и запослене стално мотивисати и подучавати. У тренутку када целокупна филозофија постане свакодневница, компанија је достигла изврсност у пословању и остаје јој само да прати свој темпо и да топ менаџмент настави са добрим одлукама. Управо се компанија „AtlantiCare“ потрудила да сви запослени, и нови и стари, разумеју културу квалитета. Своју одлучност, топ менаџмент и остали руководиоци и менаџер су доказали кроз организовање курса из области извршних перформанси за своје запослене. Курс је обухватао сам систем управљања тоталним квалитетом и организовање процеса компаније у пет кључних области, и то:¹⁶⁷

- Квалитет;
- Купац;
- Услуга;
- Људи;
- Радно окружење;
- Финансијске перформансе;
- Раст.

Све је осмишљено тако да у случајевима напредовања кроз каријеру и са оваквим акцентом на изврсност, пропраћену са побољшањима, руководиоци и менаџери могу да раде у оквиру „tight-loose-tight“ пословног стила. „Tight-loose-tight“ пословни модел се односи на вођење тима иновација и управљање процесом стварања нових идеја преко спровођења пажљиве селекције.

Оног тренутка када је компанија „AtlantiCare“ дефинисала своје циљеве и критеријуме мерења успешности, дефинисала дужности и одговорности, запосленима је знатно олакшано пословање јер су испред себе имали прецизно дефинисане радне задатке. Додавањем бољег ангажовања на месту испоруке услуге, повећавање комуникације у клиници, идентификовањем и постављањем приоритета могућности реализовања услуга, „AtlantiCare“ је довео своје пословање на стазу напретка. Целокупан ангажман компаније „AtlantiCare“, где су у своје пословање уврстили и тотални квалитет, препознат је од стране корисника, што је резултовало повећањем броја верних клијената, односно људи који поново „купују“ здравствене услуге од ове организације. Број верних корисника се повећао три пута од тренутка увођења тоталног квалитета што је компанију довело до тога да тржишни удео достигне шестогодишњи максимум. Наравно, у складу са свим поменутичанима, профит се такође временом увећавао. На самом почетку увођења тоталног квалитета, приходи компаније су износили две стотине и осамдесет (280) милиона долара, а након увођења достижу невероватних шест стотина и педесте (650) милиона долара.

На самом крају ове студије случаја, може се извести врло јасан закључак. Сваки пажљиво испланиран подухват, замишљен од стране топ менаџмента, а који обухвата разумевање и ангажовање свих запослених, праћен правим мотивационим стратегијама, правовремено и праћен и мерен доводи до стања тоталног квалитета. Идеја да се обукама и подстицајем запослених на пријављивање проблема како би се

¹⁶⁷ Доступно на: <http://www.europeanceo.com/business-and-management/total-quality-management-three-case-studies-from-around-the-world/>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

ниво квалитета подигао успела је да компанију „AtlantiCare“ доведе до самог врха на тржишту здравља и здравствених услуга, што је уједно и доказ за постављене хипотезе у нашем истраживању. Тотални квалитет онда постаје део културе и политике организације или компаније, запослени постају свесни карије тог система и на крају корисници то виде и осећају. Позитивни подухвати, праћени дисциплином и доследношћу, увек рађају позитивне резултате, још један доказ је компанија „AtlantiCare”.

8.4 Студија случаја: Компанија “Nelson nameplate”

Следећа компанија у низу коју ћемо навести као пример правог начина пословања, мотивације својих запослених и увођења система квалитета зове се „Nelson nameplate”. Компанија „Nelson nameplate” се налази у врху најуспешнијих компанија у последњој деценији. А како верују у свој престиж који уживају на тржишту, поред поверења и задовољства својих корисника, компанија „Nelson nameplate” истиче следеће: „Позитивни фактори који доприносе нашем успеху, укључују посвећеност сваког запосленог процесу унапређења квалитета и повећани квалитет образовања сваког запосленог.”¹⁶⁸

Како компанија „Nelson nameplate”, са својим средиштем у Лос Анђелесу броји преко 300 запослених, а суштину свог постојања проналази у производњи мембрана за прекидаче, металних и пластичних плочица са именом, тастатура и екране на „touch”, топ менаџмент се 1990. године одлучио на унапређење квалитета пратећи концепте Philipa Crosbya.¹⁶⁹ Како је филозофија квалитета далеко распрострањена на западу, једноставно је било закључити да је топ менаџмент компаније „Nelson nameplate” увидео добре стране истог и пожелио да га имплементира у свој постојећи пословни систем и на тај начин омогући превенцију дефеката и континуирано побољшање. Као исход таквог размишљања и континуираног побољшања, један од резултата се управо одиграо на пољу нивоа квалитета где је дошло до великог унапређења. Запослени више нису били у страху када се појаве грешке или дефекти у процесу производње. Више нису били у ситуацији да их за исте окриве, већ напротив, увођење система квалитета у пословање и културу рада довело је до тога да се на проблеме гледа као на јефтине начине побољшања и унапређења квалитета производа и услуга.

Данас запослени у компанији „Nelson nameplate” поседују сва могућа овлашћења да зауставе одређене пословне процесе уколико уоче проблеме везане за квалитет. На тај начин је топ менаџмент превентивно реаговао на стварање великих количина готових производа који не испуњавају висину квалитета и одређене критеријуме, што се највише одражава на углед који компанија ужива на тржишту. Усресређеност на детаље је данас кључни сарадник компаније „Nelson nameplate” и запослени који је упражњавају, спречавају своју компанију да произведе огромне количине шкарта и неприхватљивих делова.

¹⁶⁸ Доступно на: <http://www.philipcrosby.com>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

¹⁶⁹ Доступно на: http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/diplomski_seminarski_radovi/docs/diplomski_rad_menadzment.pdf. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

Резултати којима се компанија „Nelson nameplate“ највише поноси, а који су уско повезани са унапређењем квалитета у организацији су:¹⁷⁰

- Утростручен приход у последњих десет година;
- Рекламације корисника су смањене три пута;
- Купљени производи од стране корисника су увек исправни и правовремено доступни;
- Битне информације везане за успех QIP-а су дељене са снабдевачима на месечним састанцима савета квалитета, а као резултат такве свести пословања, јавило се унапређење код снабдевача и испорука сировине на време, јер су и снабдевачи имали додатну корист од повећане тражње за производима компаније „Nelson nameplate“;
- Корисници који би посетили компанију били су у прилици да виде директне доказе процеса унапређења квалитета кроз бројне дипломе и признања запосленима.

Када је акценат на образовању, политика компаније „Nelson nameplate“ је врло јасна. Сваки запослени мора да има дубоко разумевање о квалитету и сваки запослени да би стекао исто, мора проћи кроз комплетно обучавање, односно образовање о разумевању квалитета и о томе шта квалитет значи за компанију „Nelson nameplate“ и њих саме. Компанија „Nelson nameplate“ није стала код тога, 1992. године је поставила виши ниво образовања до ког је планирала да спроведе своје запослене. Циљ је био да сваки запослени познаје енглески језик.¹⁷¹ На самом почетку, установљено је да више од сто радника не говори енглески језик довољно добро, ако и уопште поседује разумевање истог. Компанија „Nelson nameplate“ је ангажовала професоре са локалног универзитета и обезбедила својим запосленима одржавање часова два пута недељно по два сата. Корист је наравно имала и компанија, али веома велики утисак оставља чињеница да је од сто запослених који нису познавали енглески језик било доста оних без америчког држављанства. Савладавање енглеског језика омогућило им је лакше добијање држављанства и самим тим повећало ниво мотивисаности за даљи рад и живот.

Као што је раније било речи, компанија „Nelson nameplate“ ставља велики акценат на подстицање својих запослених на пријављивање примећених дефеката и грешака. Оваква култура и политика пословања доприноси подизању квалитета готовог производа, унапређењу процеса и уклањању проблема. Сви запослени су довољно обучени и образовани да примете насталу грешку, идентификују у чему је проблем, односно шта је његов узрок и предложи могуће решење. Све наведено, заједно је довело до тога да на сваких десет година од увођења оваквог стила

¹⁷⁰

Доступно

на:

http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/diplomski_seminarski_radovi/docs/diplomski_rad_menadzment.pdf. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

¹⁷¹

Доступно

на:

http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/diplomski_seminarski_radovi/docs/diplomski_rad_menadzment.pdf. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године

пословања, компанија „Nelson nameplate“ броји у просеку пет стотина (500) откривених узрока проблема са свих нивоа организације.¹⁷²

Под чињеницом да компанија жели да унапреди свој систем отклањања узорка настајања дефекта и грешака, тако што ће га учинити још ефикаснијим, занимљив податак је тај да запослени имају могућност пријављивања грешака путем позива на одређени телефонски број или испуњавањем формулара који се налазе у мензи. На почетку увођења система квалитета у своје пословање, трошкови одржавања квалитета су износили 30% од продаје, данас је случај од 18%.¹⁷³ 1999. године компанија „Nelson nameplate“ прелази у нови пословни простор величине двадесет и пет хиљада квадратних метара (25.000 m²).¹⁷⁴

Како процес унапређења квалитета редовно захтева „свежу крв“, односно новог менаџера, компанија „Nelson nameplate“, са циљем одржавања континуираног побољшања и ефикасности процеса, на сваке две године поставља новог руководиоца на то радно место. Поред тога, компанија на сваке две године слави дан нултих дефеката и тај дан се сви запослени одвозе у локални парк где уживају у послужењу и кроз низ заједничких активности потврђују своју посвећеност квалитету.

Свака компанија која жели да напредује, потребно је да се посвети процесу унапређења квалитета и у томе истраје. Оног тренутка када запослени стекну довољно свести и храбрости да сами и без бриге пријављују примећене грешке и проблеме, то је знак да је у питању прави пут да се редукују и умање разни дефекти који се могу појавити. Уз промовисање тимске атмосфере, редовно обавештавање о оствареним резултатима, укљученост запослених у пословање компаније и годишњу расподелу од 20% профита, компанија „Nelson nameplate“ остварује висок ниво мотивисаности својих запослених.¹⁷⁵ Приходи радника знања су базирани на профитабилности компаније, односно на тимском раду, а не индивидуалном што је само још једна карика у низу. Закључујемо да је компанија „Nelson nameplate“ још један прави пример односа организације ка својим запосленима и квалитету, јер једно без другог не може.

8.5 Студија случаја: „АБЦ“ компанија

Како су за сврху нашег истраживања коришћене поверљиве информације компаније о којој ће бити речи даље у тексту, нећемо користити њено право име већ ћемо је назвати „АБЦ“ компанија. Са својим средиштем у Стафордширу, компанија „АБЦ“ је ћерка фирма велике групе компанија која производи аутомобилске делове

¹⁷² Доступно на: http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/diplomski_seminarski_radovi/docs/diplomski_rad_menadzment.pdf. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

¹⁷³ Доступно на: http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/diplomski_seminarski_radovi/docs/diplomski_rad_menadzment.pdf. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

¹⁷⁴ Доступно на: http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/diplomski_seminarski_radovi/docs/diplomski_rad_menadzment.pdf. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

¹⁷⁵ Доступно на: http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/diplomski_seminarski_radovi/docs/diplomski_rad_menadzment.pdf. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

за украшавање аутомобилских ентеријера и налази се у врху листе добављача за Ролс Ројс, Астон Мартин и Јагуар. Како је то пракса у целом развијеном свету, гиганти, као претходно наведени, мање послове преносе на своје ћерке компаније како би подстакли просперитет и напредак. Компанија о којој је реч у нашем истраживању, није укључена у сам дизајн ентеријера аутомобила, јер је то задатак водећег центра који исти и захтева. У том случају, постаје врло јасно да су највећи људски капацитети компаније „АБЦ“ укључени у директну производњу, односно од 160 запослених, колико броји компанија „АБЦ“, њих 120 су у првим линијама компаније. Такође и чињеница да се у Сектору квалитета налази само петоро запослених постаје сасвим логична. Разлог за такву расподелу састава крије се у томе што је за ћерке компаније приоритет испуњавање критеријма квалитета главних компанија, чији су добављачи. И Ролс Ројс и Астон Мартин имају висок ниво квалитета који ћерке компаније као што је компанија „АБЦ“ морају да испуне ако желе да учествују у креирању аутомобила новије генерације. Дакле, свих 120 запослених који се налазе на првим линијама производње, уједно су и једни од најутицајнијих особа када је квалитет у питању. Један од њихових задатака јесте аутоконтрола и највећи део инспекције квалитета производа. Компанија је 1990. године стекла све услове за стицање сертификата ISO 9002 у својим редовима. 1995. године освојена је Форд Q1 награда. Све наведено је била припрема за следећу иницијативу која је покренута 1998. године, а то је увођење система квалитета по стандарду ISO 9001.¹⁷⁶

Водећи рачуна о квалитету, компанија „АБЦ“ у својој структури има одбор за квалитет чији су чланови највише руководство и неколико изабраних чланова са прве линије производње, укључујући супервизоре и вође тимова. Њихов задатак је да планирају циљеве и исте спроводе у дело, водећи рачуна и редовно преиспитујући мисију и политику компаније о квалитету, његовим условима, имплементацију, континуирано побољшање и следљивост. Крајем деведесетих година, одбор за квалитет се фокусирао на имплементацију система квалитета по стандарду ISO 9001 и акценат ставио на остварење успешне акредитације пре краја 1999. године. Како су за квалитетан производ били задужени запослени на првој линији компаније, тако је одбор за квалитет на себе преузео преиспитивање политике квалитета, давање мишљења везана за процедуре, преглед радних упутстава, њихово ажурирање и преиспитивање, испитивање резултата ревизије и обуку запослених по стандарду ISO 9001 са освртом на подизање свести о важности и улози квалитета у компанији и њиховој улози у стварању истог.¹⁷⁷

Компанија „АБЦ“ је увидела важност улоге континуираног побољшања када је у питању систем квалитета и истрајна је да га одржи у својој политици пословања. Појам „континуираног побољшања“ када је у питању „АБЦ“ компанија, се односи на производне ћелије засноване на истим, односно сродним процесима и свака од тих ћелија у свом тиму има и инжењера квалитета. Како је континуирано побољшање приоритет у компанији праћен системом квалитета, поред производних ћелија, компанија „АБЦ“ практикује и друге облике истог, где се активности за унапређење производа одвијају на редовним, недељним састанцима на којима се окупљају тимови са заједничким циљем проналажења решења и бољих начина за извођење

¹⁷⁶ Доступно на: <http://www.fkm.utm.my/~shari/download/paper8.pdf>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

¹⁷⁷ Доступно на: <http://www.fkm.utm.my/~shari/download/paper8.pdf>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

задатака који директно или индиректно утичу на ниво квалитета производа и пословања. Када су у питању карактеристике и изгледи процеса, компанија „АБЦ“ у својој пракси спроводи радно-студијске методе како би се постигло „lean“ производно окружење. У студији случаја компаније „АБЦ“ се спомиње и занимљива чињеница, а то је да чак и непроизводни делови компаније укључују своје особље у неке активности побољшања, а пример за то су запослени у Сектору логистике.

Главни приоритет компаније „АБЦ“ се огледа у развијању бизнис плана за сваку текућу годину, правовремено и следљиво кроз дефинисан процес. Садржај бизнис плана је свеобухватан и у свом саставу носи и визију и мисију компаније. Поред бизнис плана, акценат се ставља и на стратегију континуираног побољшања о којој је већ било речи у нашем истраживању, развој људских ресурса јер су људи, пре свега они на првим линијама производње главни одговорни за постизање и производњу производа високог квалитета. Међу њима су и аспекти клијената, као и акциони планови за постизање наведених циљева на једну и пет година. Потребне и жеље купаца, односно клијената се мере помоћу „QFD“ методе или познатије као „Матрица развијања функције квалитета“. „QFD“ метода служи за развијање захтева купца у карактеристике производа, њихово распрострањавање у све функције које учествују у процесу развоја и њихово стално побољшавање, уз учешће представника свих функција које учествују у процесу развоја.¹⁷⁸

Дакле, како се компанија „АБЦ“ кретала кроз развијање свог начина пословања и подизање нивоа квалитета услуге и производа, у саму организацију су имплементирани системи за осигурање квалитета (QA), тренинг системи и системи прикупљања информација и обрада података.

Наше комплетно истраживање се заснива на доказивању хипотезе да обука и мотивација играју велику улогу при имплементацији система квалитета у пословање компаније. Тако је и у компанији „АБЦ“ главни фокус новог начина управљања квалитетом заснован на људима.¹⁷⁹ За почетак било је врло битно спровести културолошку промену пословања и променити процесе који су до тад били активни. Прешло се са старог начина пословања, код кога је све било фокусирано на менаџмент и њиховом доношењу свих важнијих одлука, поред којих су се запослени на нижим нивоима само задуживали обавезама и овлашћењима без одговорности и ауторитета потребних за спровођење истих и где нису постојали исправни системи који би били комплементарни са истим. Промена културе пословања се заснивала на мерама као што је пакет реконструкција програма, односно на отвореном систему комуникације (састанци), тренингу и развоју вештина запослених. Као пример из праксе компаније „АБЦ“, наводи се ситуација у којој извршни менаџери на почетку имплементације система квалитета нису имали довољна знања и искуства да исту, преко планирања и реализације, спроведу. Решење су потражили у унапређивању знања и вештина кључних особа задужених за послове имплементације система квалитета по пакету стандарда ISO 9001. На тај начин им је омогућено да консултују интерни аудит и ослободе менаџере свих беспотребних обавеза како би могли да акценат ставе на своје приоритете. Обука је спроведена од стране локалног „Training

¹⁷⁸ Хелета, М., (2008) *Менаџмент Квалитета*, 1. изд. Београд, Универзитет Сингидунум, стр. 307.

¹⁷⁹ Доступно на: <http://www.fkm.utm.my/~shari/download/paper8.pdf>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

and enterprise council (TEC)“ и компанија тренутно у свом тиму има низ имплементираних система.¹⁸⁰

Као што је већ спомињано раније у тексту, менаџер пословног система указује на то да је акциони план менаџмента тоталним квалитетом (TQM) имплементиран у бизнис план. У овом документу се могу пронаћи елементи TQM-а, који детаљно описују политику, циљеве и методе континуираног унапређења, кориснике и аспекте људских ресурса организације. Током увођења система квалитета, компанија је пролазила кроз неколико фаза и то:¹⁸¹

- 1) Подизање свести – Презентовање потребе за имплементацијом ISO 9001 система квалитета свим запосленима укључујући запослене са најнижег ниво и топ менаџмент;
- 2) Процена – Процењивање тренутног стања система, и највећих разлика у односу на критеријуме ISO 9001 система квалитета;
- 3) Успостављање акционих планова и подручја одговорности – Цртање дијаграма одговорности за политику квалитета, процедуре и радна упутства;
- 4) Развијање система – Писање и састављање процедура;
- 5) Преглед система квалитета – Одржавање састанака на тему процене тренутног стања система квалитета;
- 6) Сертификација и имплементација стандарда – Екстерна контрола и давање дозволе за имплементацију система квалитета ISO 9001 стандарда.

Много компанија у Србији се налази у сличној ситуацији данас, као што се компанија „АБЦ“ налазила пре 15 (петнаест) година. Запослени на свим нивоима не схватају улогу и сврху квалитета у самом подизању нивоа задовољства свих заинтересованих страна, па и лично њихових. Дакле, правац размишљања највишег руководства у компанији „АБЦ“ се испоставио као исправно решење, јер како је било речи у нашем истраживању, у ситуацији где од 160 запослених, њих 120 ради у првој линији производње и сви скупа играју кључну улогу у нивоу квалитета који је потребно постићи, обука је једини логичан одговор. Дакле кроз спровођење обуке из области квалитета, као нематеријалне мотивације, запослени су имали и имају прилике да се упознају са основним дефиницијама система квалитета, да се упознају са појмовима, процесима и свим осталим активностима и на тај начин сагледају комплетну слику о начину пословања своје компаније. Оног тренутка када сваки од запослених има тачну и прецизну слику о томе шта за њега лично, па даље његове колеге и целокупну компанију представља систем квалитета, тад се компанија може похвалити да у својим редовима има врсне раднике знања и одличну основу за даље постизање изванредних успеха.

¹⁸⁰ Доступно на: <http://www.fkm.utm.my/~shari/download/paper8.pdf>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

¹⁸¹ Доступно на: <http://www.fkm.utm.my/~shari/download/paper8.pdf>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

9 Закључак

У тренутку када се на глобалном нивоу пословања дешавају радикалне промене, када се свет налази у економској кризи, а у исто време технологија напредује великом брзином, потражња за квалитетним производима који испуњавају све захтеве купца расте из дана у дан. Тако се за потребе јаких тржишних вредности и све ефикасније конкуренције компаније и организације налазе пред великим изазовима савременог окружења.

Одговор на те изазове свакако да постоји и налази се у увођењу и имплементацији система квалитета и стварању одрживог развоја који стимулише усавршавање на свим пољима организације. Имплементација система квалитета захтева велико ангажовање како менаџмента свих нивоа, тако и запослених на најнижим лествицама компаније или организације. Дакле, постаје јасно да је за брзо и ефикасно решавање ситуације потребна јака мотивациона пракса усмерена ка свим радницима знања.

Како управљање људским ресурсима обухвата разне административне активности, исто тако стимулише и развој запослених где се, као једна од битнијих, издваја мотивација. Како је управљање мотивацијом комплексан процес, који у сваком тренутку укључује све запослене и у исто време појединачно сваког од њих, издвојили смо и описали њен значај. Том приликом смо описали коју улогу мотивација запослених има при реализацији комплексних пројеката као што су имплементација система квалитета и достизању циљева компаније или организације. Тиме смо кроз детаљну анализу потврдили нашу основну претпоставку.

Мотивација игра велику улогу при решавању разних ситуација и проблема унутар компаније или организације. Она може бити реализована на више начина и метода. Све актуелнији је метод персонализације мотивације ка сваком од запослених, где менаџмент људских ресурса ради на анализирању и примењивању метода који највише одговарају личним карактеристикама и жељама сваком од радника знања. Истраживањем ове методе схватили смо да се велики број аутора слаже око питања поузданости, јер свако од њих креће од чињенице да је свака компанија или организација успешна онолико колико су успешни њени запослени, односно радници знања и самим тим стављају велики акценат на мотивацију сваког од запослених.

Истраживањем какву улогу обука као нематеријални вид мотивације има на запослене приликом имплементације система квалитета, закључили смо да у ситуацијама где менаџмент људских ресурса, користећи пажљиво одабране методе, ради са запосленима приликом сертификације, организује групне радионице и доприноси подизању свести о улози самог система квалитета у њиховом даљем развоју и напредовању, радници знања поклањају већу пажњу приликом саме израде система и његове примене. Дакле, овим потврђујемо наше посебне хипотезе да је метод који даје најбоље резултате у имплементацији система квалитета, а који се односи на подизање свести запослених о његовим добрим странама, паралелно спровођење групних радионица и обуке као нематеријалне стратегије мотивације.

Оног тренутка када запослени успеју да разумеју своју улогу при имплементацији система квалитета и остварењу мисије компаније у којој раде, може

се рећи да је организација на правом путу да испуни своје циљеве. Да би то било могуће, компаније и организације морају доста улагати у мотивацију својих запослених и њиховој самоактуализацији. Сваки запослени је индивидуа, захтева другачији приступ, јер има своју визију, мисију и циљеве. Сходно томе, ако компанија или организација жели позитиван исход свог пословања, мора да посвети велику пажњу мотивацији својим радницима знања.

Као главни показатељ успеха једне компаније или организације поставља се знање, односно информација. У савременом пословању, информација представља фактор „изненађења“, а знање да се тај фактор искористи, најкориснији алат који једна компанија или организација може да поседује кроз своје запослене. Дакле, за постизање изванредних успеха и опстанак на тржишту, организација мора да негује своје запослене, да ради на њиховом усавршавању, брине о њихових жељама и циљевима и кроз правилан метод мотивације настави да их „држи“ под својим кровом.

У нашем истраживању смо кренули од једноставне претпоставке да обука и развијање свестих запослених кроз исте, веома утичу на начин на који ће у компанију или организацију бити имплементиран систем квалитета. Користећи се литературом из разних извора, текстовима које смо проналазили путем интернета, материјала из библиотеке Универзитета Сингидунум, долазили смо до сазнања да су наше претпоставке биле исправне.

До трећег дела рада, своје ставове смо доказивали и подржавали искључиво кроз теорију и мишљења већих стручњака него што смо то ми сами. Већ у трећем делу рада, кад је попримио праве облике озбиљнијег истраживачког садржаја и кад су у њега укључене студије случаја из разних извора, рад је почео да има смисла и да даје јаснију слику о идеји и ставовима које смо покушали да потврдимо. Посебно смо обратили пажњу да примери које наводимо буду из разних сфера и области, како различитих примера земаља, тако и различитих области пословања.

Циљ овог истраживања је пре свега био допринос бољој пракси рада у Републици Србији кроз састављање садржаја који има довољно података и примера из света о добрим странама бриге о запосленима. Свака компанија која је имала за циљ да унапреди своје пословање, да лакше изађе на ново тржиште и унапреди своју понуду како производа тако и услуга ка својим корисницима у односу на конкуренцију, морала је да прихвати врло једноставну чињеницу коју смо доказали кроз наш рад. Савремени „радници знања“ су кључ успеха сваке компаније! У њих треба улагати, за њих се треба залагати. Редовно слање запослених на разне видове обуке из њиховог домена рада и стручности тренутно може компанију или организацију да кошта доста новца, али чињеница је да на дужи период ствара се прилика да та иста компанија или организација убира „плодове“ свог улагања.

Поред тога што обука подразумева подизање свести, ширење видика и стицање нових вештина које запослени гради кроз похађање исте, она подразумева и нематеријални вид стимулације и мотивације истих тих запослених. Нашим компанијама су из године у годину потребни „радници знања“ који схватају и прихватају филозофију да једино учење и усавршавање кроз цео живот има смисао који са собом доноси само просперитет када се погледа са краја „стазе“. Поред компанија и организација, такви исти људи су потребни у разним сферама наше државе, како политичког апарата, тако и здравства, законодавства, полиције, прехрамбене индустрије, примењене индустрије, итд. Потребно је да увидимо шта то

инострани компаније раде боље од наших и како то да оне имају невероватна остварења којима се годинама уназад могу похвалити, а при томе њихови запослени остају верни компанији, остају задовољни и мотивисани да и даље доприносе моделу изврности.

Припремајући материјал за наше истраживање, било је разних примера, али једно које је оставило јак утисак на аутора је чињеница да је Кина данас земља која има огроман успон када је у питању успешност пословања и стабилност економије која подразумева континуирани раст. Ако се осврнемо само деценију, две уназад и сетимо се да су некада компаније и организације са запада премештале своја представништва и производње на просторе државе Кине, зато што је Кина била земља са најјефтинијом радном снагом, поставља се логично питање. Како је Кина данас земља са најјачом економијом? Пре него што добијемо одговор на постављено питање, битно је споменути да данас, у двадесет и првом веку, веку информација и технологије, Србија је та земља као некадашња држава Кина, у коју се на годишњем нивоу отвори немали број „ИТ“ компанија од којих неке нуде консултанске услуге, неке информационе решења, итд. Дакле, Република Србија се данас налази у ситуацији да се у њеном „дворишту“ продаје и практикује „занат“ двадесет и првог века! Враћамо се на наше питање везано за Кину, Кина је својевремено, када је још била земља са најјефтинијом радном снагом, поред великих градова као што је Хонг Конг, градила инжењерска села која су имала само један циљ. Циљ је био направити исто оно што странци праве, само брже и само јефтиније. Да су у томе успели говори чињеница коју смо већ споменули, али друго питање које се даље може извући из одговора на прво јесте, да ли Србија може да пронађе јединствено решење за подизање своје индустрије из пепела, као што је некада Јапан изашао као победник из атомског дима?

Како је циљ нашег истраживања био доказивање хипотеза да се планирање и спровођење обука директно повезује са нивоом успешности имплементације и сертификације система квалитета и какву улогу има обучавање запослених на најнижим линијама производње, можемо извести следећи закључак:

- Не постоји много велики број спроведених обука када је у питању усавршавање запослених на свим нивоима компаније или организације, пример за то је Јапан и његови држављани;
- Дозволити велика овлашћења запосленима на најнижим линијама производње и уврстити их у само руководство за квалитет може довести само до смањења појаве дефекта и проблема, пример за то је компанија „AtlantiCare“;
- На примеру компаније „Лешак“ са простора наше државе, видимо да уколико компанија покаже интересовање и доследност у подизању свести својих запослених на тему квалитета, може убрзо „убирати плодове“ и у најудаљенијим, можда и најнесигурнијим деловима Републике Србије;
- Подучавање и охрабљивање запослених на редовно пријављивање примећених дефеката у процесима или на производима, релативно брзо доводи до прослављања дана „нултног дефекта“ и прави пример таквог пословања је компанија „Nelson nameplate“;

- Из последње студије случаја нашег истраживања, „АБЦ“ компаније“, потребно је извући велику поуку, поготову јер је она прави пример каквих компанија највише има на простору Републике Србије. Када у пословном систему компаније или организације највећи број запослених обухвата оне на првим линијама производње, врло је битно посветити велике напоре за подизање задовољства „радника знања“, подизање нивоа свести када је у питању квалитет и на крају подизање нивоа мотивисаности за рад кроз разне обуке, материјалне и нематеријалне видове мотивације.

Литература

- [1] Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London
- [2] Armstrong, S., Mitchel, B. (2007) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Anz Manager or HR Professional*, Career Press
- [3] Bergeron, C. (2007) *Succession Planning Extends to Knowledge Workers*, Newsletter march 2007, Bergeron Associates. Доступно на www.bergeronassociates.com, Преузето са сајта 09.04.2015.
- [4] Burns, K. *Tips for Getting Good Career Advice*, Доступно на: www.usnews.com. Преузето са сајта дана 13. 04. 2015. године.
- [5] Весић. Д., (2009) *Специфични облици управљања људским ресурсима*, Институт за међународну политику и привреду, Београд
- [6] Видаковић Т. (2012) *Нематеријалне награде и њихов утицај на мотивацију запослених*, 2. изд. Часопис за економију и тржишне комуникације, Бања Лука
- [7] Grout, D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asse, Нови Сад
- [8] Garvey, B., Williamson, B. (2002) *Beyond Knowledge Management: Dialogue, Creativity and the corporate Curriculum*, Harlow, UK: Financial Time, Prentice – Hall
- [9] Drucker P., *Management: Task, Responsibilities, Practices*, 1973.
- [10] Dessler, G. (2007) *Osnovni menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
- [11] Dessler, G. (2011) *Human Resource Management*, Pearson
- [12] Dess, G. G., Lumpkin, G. T., (2007) *Strategijski menadžment*, Data Status, Београд
- [13] Davenport, T., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press
- [14] Ђорђевић Бољановић, Ј. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*, 1. изд. Београд Универзитет Сингидунум
- [15] Ђорђевић Бољановић, Ј., (2009) *Менаџмент знања*, Дата Статус, Београд
- [16] Машић, Б., Бабић, Л., Ђорђевић – Бољановић, Ј., Добријевич, Г., Веселиновић, С., (2010) *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум
- [17] Мићовић, П., Chattopadhyay, S., Ramaiah, T. (1983) *Management of Conflict, Collaboration and Team Work*, WHO/SEARO
- [18] Мартиновић М., Танасковић З., (2014) *Менаџмент људских ресурса*, Високо пословно-техничка школа струковних студија, Ужице

- [19] Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society of Human Resource Management, American Management Association
- [20] Maslow, A. H., (1982) *Мотивација и личност*, Нолит, Београд
- [21] McClelland, D.C (1961) *The Achieving Society*, Princeton N.J., Van Nostrand and Business
- [22] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentске prednosti*, Mate, Zagreb
- [23] Robbins, S. P., Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, Београд
- [24] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad
- [25] Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication*, Pearson
- [26] Tissen, R., Andriesen, A., Depre, F. L. (2006) *Dividenda znaja*, Адигес, Нови Сад
- [27] *The Role of Human Resource Management in Organizations*, Доступно на: <http://smallbusiness.chron.com/role-human-resource-management-organizations-21077.html>. Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.
- [28] *Team Management Skills, the Core skills needed to manage your team*, Доступно на: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_92.htm. Преузето са сајта са дана 26.08.2016. године.
- [29] Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice – Hall
- [30] Haneberg, L., (2007) *10 Steps to Be a successful Manager: Facilitator's Guide*, American Society for Training & Development
- [31] Хелета, М., (2008) *Менаџмент квалитета*, 1. изд. Београд, Универзитет Сингидунум
- [32] Cappelli, P. (2008) *Talent on demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press
- [33] Coulter, M. (2008) *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd
- [34] *Career Development: Career Management*, Доступно на: <http://hr.berkeley.edu/development/career-development/career-management>. Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.
- [35] *Chapter 11: Employee Development & Training*, Доступно на: <http://ucsfhr.ucsf.edu/index.php/pubs/hrguidearticle/chapter-11-employee-development-training/>. Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.

- [36] *Conflict Management Techniques*, Доступно на: <http://www.personalityexplorer.com/freeresources/conflictmanagementtechniques.aspx>. Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.
- [37] *Conflict Resolution in project management*, Доступно на: http://www.umsi.edu/~sauterv/analysis/488_f01_papers/Ohlendorf.htm . Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.
- [38] Cliff Kuang, Facebook побеђује у рату талената у Силиконској долини, часопис *Fast Company*, доступно на: <http://www.fastcompany.com/1758849/infographic-day-facebook-winning-silicon-valleys-talent-war>. Преузето са сајта дана 09.04.2015. године.
- [39] Šire, DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- [40] Wright, P., McMahan, G. (1992) “*Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*”, *Journal of Management*, br. 18., str. 295 – 320, preuzeto iz Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb,
- [41] Whicker, L. M., Andrews, K. M., (2004) *HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 2, стр. 156 – 165., доступно на www.knowable.com.au. Преузето са сајта 22.09.2015.
- [42] Weintraub, R., Martineua, J., (2002) “*The Just in Time Imperative*”, *Training&Development*, Јун 2002, стр. 52. Преузето из Dessler, G., (2011) *Human resource management*, Pearson
- [43] 5 *Conflict Management Strategies*, Доступно на: <http://smallbusiness.chron.com/5-conflict-management-strategies-16131.html>. Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.
- [44] *10 Principles of change management*, Доступно на: <http://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0> . Преузето са сајта дана 26.08.2016. године.
- [45] Стандард ISO 9001
- [46] Доступно на: <http://www.cqm.rs/2005/fq2005/SEKCIJA%20A%20-%20RADOVI%20PO%20POZIVU/04%20-%20Z.%20Punosevac.pdf>. Преузето са сајта дана 01.09.2016. године.
- [47] Доступно на: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf. Преузето са сајта дана 01.09.2016. године.
- [48] Доступно на: <http://www.kristali.rs/biznis1/menadzment/motivacioni-faktori.html>. Преузето са сајта дана 08.09.2016. године.
- [49] Доступно на: <http://www.its.edu.rs/cms/mestoZaUploadFajlove/ObrazovanjeIObukaZaposlenihStankovi c2409.pdf>. Преузето са сајта дана 08.09.2016. године.

[50] Доступно на: http://www.lola-beograd-lesak.com/sr/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=59. Преузето са сајта дана 02.11.2015. године.

[51] Доступно на: <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/4166-Zna%C4%8Daj-obuke-zaposlenih-kao-strategije-menad%C5%BEmenta-ljudskih-resursa-za-ostvarivanje-organizovanih-ciljeva-studija-slu%C4%8Daja-LOLA-FOT-Le%C5%A1ak>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

[52] Доступно на: http://www.lola-beograd-lesak.com/sr/index.php?com_content&view=article&id=47&itemid=54. Преузето са сајта дана 02.11.2015. године.

[53] Доступно на: <http://www.europeanceo.com/business-and-management/total-quality-management-three-case-studies-from-around-the-world/>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

[54] Доступно на: <http://www.philipcrosby.com>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

[55] Доступно на: http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/diplomski_seminarski_radovi/docs/diplomski_rad_menadzment.pdf. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.

[56] Доступно на: <http://www.fkm.utm.my/~shari/download/paper8.pdf>. Преузето са сајта дана 11.02.2016. године.