

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

MASTER RAD

**PRIVLAČENJE I ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIH U
MEĐUNARODNIM ORGANIZACIJAMA**

Mentor:
Prof. dr Jelena Đorđević- Boljanović

Student:
Marijana Grubiša, 401648-2013

Beograd, 2016. godina

SADRŽAJ:

UVOD	4
1.1. Predmet i polazište istraživanja.....	4
1.2. Ciljevi istraživanja.....	5
1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja	5
1.4. Hipoteze istraživanja.....	6
1.5. Metode istraživanja	6
1.6. Struktura rada	7
2. MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE, POJAM I DEFINICIJA.....	8
3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U MEĐUNARODNIM ORGANIZACIJAMA	9
3.1. Uticaj kulture na menadžment ljudskih resursa	11
3.2. Uticaj pravnih okvira na menadžment ljudskih resursa	14
3.3. Ekonomski uticaji na menadžment ljudskih resursa	14
3.4. Uticaj obrazovanja na menadžment ljudskih resursa.....	16
4. FLUKTUACIJA	17
4.1. Definicija fluktuacije	18
4.2. Stopa fluktuacije i njen uticaj na organizacije.....	19
4.3. Zašto zaposleni odlaze	21
4.4. Zašto zaposleni ostaju.....	22
5. PRIVLAČENJE I ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIH.....	24
5.1. Privlačenje kandidata.....	24
5.2. Zadržavanje zaposlenih	26
6. NAČINI PRIVLAČENJA I ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH.....	28
6.1. Balans između privatnog i poslovnog života i fleksibilnost	29
6.2. Dobar odnos prema zaposlenima	30
6.3. Dobre kompenzacije i beneficije.....	30
6.4. Dobro upravljanje organizacijom	32
6.5. Društveno odgovorna organizacija	32
6.6. Inovativnost.....	33
6.7. Korporativna kultura	33
6.8. Lider u poslovanju	34

6.9. Mogućnost napredovanja.....	34
6.10. Pametan izbor kandidata	34
6.11. Razvoj zaposlenih	35
6.12. Reputacija organizacije.....	35
6.13. Zanimljiv posao.....	36
6.14. Uključivanje zaposlenih	36
7. ISTRAŽIVANJE.....	37
7.1. Podaci o organizaciji.....	37
7.2. Definisanje i analiza problema	39
7.3. Posledice.....	41
7.4. Preduzete aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i organizacije.....	42
7.5. Evaluacija mogućih rešenja	42
7.5.1. Smanjenje troškova i efikasno ulaganje u ljudski kapital	43
7.5.2. Privlačenje talentovanih kandidata	43
7.5.3. Anketa o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih	44
7.5.4. Obuka i razvoj zaposlenih.....	45
7.5.5. Povećanje kompenzacija i beneficija, materijalnih i nematerijalnih.....	46
7.5.6. Stres na poslu	46
7.5.7. Motivacija zaposlenih	47
8. ZAKLJUČAK	49
9. LITERATURA.....	51

UVOD

Poslednjih decenija svedoci smo stalnih promena koje su postale neizostavni deo naših života, a nastale su pod uticajem globalizacije. Globalizacija, prema definiciji Međunarodnog monetarnog fonda, nastaje pod uticajem inovacija i tehnološkog napretka, a odnosi se na povezivanje ekonomija širom sveta kroz trgovinu, finansijske tokove i mobilnost radne snage i znanja. Pored toga na definiciju globalizacije utiču i kulturna, politička i ekološka obeležja¹. Ova definicija pokazuje da globalizacija utiče na sve aspekte naših života, ali u ovom radu akcenat će biti ekonomskoj dimenziji globalizacije, odnosno na multinacionalnim organizacijama i privlačenju i zadržavanju zaposlenih u ovim organizacijama.

Kao uzrok, ali i posledica globalizacije navodi se i pojava međunarodnih organizacija. Organizacije (naročito one iz razvijenih zemalja) nisu više ograničene na matičnu državu već svoje poslove mogu da obavljaju na bilo kom mestu na planeti. Promene na tržištima su stalne i brze, konkurencija je sve veća i ukoliko organizacije žele da ostvare ili zadrže svoju konkurentnost, moraju neprestano da se prilagođavaju.

Kako uspeh jedne organizacije najviše zavisi od zaposlenih, menadžment ljudskih resursa i sve aktivnosti u vezi sa ljudskim resursima zauzimaju sve važnije mesto u organizacijama. Menadžment ljudskih resursa se bavi privlačenjem, zapošljavanjem, treningom, motivisanjem i zadržavanjem zaposlenih sa ciljem da zaposleni budu produktivni i daju svoj maksimum kako bi organizacija postigla uspeh. Za to su potrebni kandidati koji poseduju adekvatno znanje, motivisani su za rad, brzo i lako se uklapaju, prihvataju kulturu organizacije i posvećeni su i verni zaposleni. Uspešne organizacije veliku pažnju poklanjaju menadžmentu ljudskih resursa jer su svesni prednosti koji dobar ljudski kapital može da donese. Od dobrog izbora kandidata i njihovog uspešnog zadržavanja u organizaciji zavisi mnogo toga, a posebno konkurentnost organizacije i kvalitet usluga i proizvoda.

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Međunarodne organizacije u svom poslovanju u drugim državama pokušavaju da iskoriste sve prednosti koje jedna država nudi. Edwards i Rees smatraju da se prednosti jedne države odnose na jeftinu radnu snagu, znanje i sposobnosti lokalne radne snage, pristup

¹ IMF Stuff, *Globalization: Treat or Opportunity*, dostupno na <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm#II>, preuzeto 1.6.2016.

tržištu, i mogućnost da unaprede svoju konkurentnost u određenoj industriji i regionu.² Ovim stavom autora, pokazujemo da za jednu međunarodnu organizaciju nije dovoljna samo jeftina radna snaga već i drugi faktori, među kojima su i znanje i sposobnost zaposlenih.

Predmet ovog rada su organizacije koje ostvaruju profit, odnosno komercijalne, multinacionalne korporacije i načini na koje takve organizacije privlače i zadržavaju zaposlene.

Da bi predstavili i objasnili način na koji multinacionalne organizacije privlače i zadržavaju zaposlene korišćena je literatura iz oblasti ljudskih resursa, organizacionog ponašanja kao i srodnih oblasti koje obezbeđuju aktuelne podatke.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj rada je da prikaže potrebu za izučavanjem i primenom aktivnosti koje se odnose na privlačenje i zadržavanje zaposlenih u međunarodnim organizacijama.

Naučni: Cilj istraživanja je da prikaže važnost i načine privlačenja i zadržavanja zaposlenih koji obavlja sektor ljudskih resursa u okviru međunarodnih organizacija, a koji dobija sve veći značaj u poslovnom svetu.

Društveni: Takođe, cilj rada je i da ponudi polazišta za kasnija istraživanja koja su u vezi sa ovom temom.

1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja

Tokom 20-ih 30-ih godina 20. veka pojavljuju se međunarodne organizacije kakve danas prepoznajemo. Međutim, prve međunarodne organizacije su uglavnom poslovale u državama koje su teritorijalno blizu matičnoj državi. Tako, na primer, evropske firme su ostajale na tlu Evrope, a američke na tlu Amerike. Porast ekonomske aktivnosti među državama i nagli razvoj tehnologije krajem 20. i početkom 21. veka doveo je do stvaranja veće konkurencije na svim poljima zbog čega se javlja i potreba multinacionalnih organizacija da se prilagode tim promenama.

Prema podacima UN iz 2009. godine, u svetu ima 82.000 multinacionalnih organizacija, sa preko 810.000 filijala, vode ukupno trećinu svetske trgovine i zapošljavaju 77 miliona ljudi širom sveta³. Njihov broj se stalno uvećava kao i direktna strana ulaganja. Obim

² Edwards T., Rees Ch., *International Human Resource Management Globalization, National Systems and Multinational Companies*, Pearson Education Limited, 2006, strana 17.

³ United Nations, *World Investment Report*, United Nations, New York, 2009, strana xxi.

direktnih stranih ulaganja je u 2015. godini dostigao najvišu vrednost nakon svetske krize u 2008. godini. Obim direktnih stranih ulaganja i trgovine koja dolazi i odlazi u zemlje u razvoju se takođe ubrzano povećavaju. Ovo se posebno odnosi na Kinu. Uključivanje Kine, ali i drugih država sa velikim brojem stanovništva, u globalnu ekonomiju dovelo je i do drastičnog porasta broja zaposlenih. Međutim, porast broja radno sposobnih postaje nedovoljan, jer više od dve decenije broj kvalifikovanih kandidata opada, a ovakav trend mnoge organizacije smatraju najvećim problemom u poslovanju. Zbog toga, privlačenje i zadržavanje zaposlenih nije samo trenutna potreba, već će i u budućnosti biti aktuelna tema za menadžment ljudskih resursa i organizacija uopšte.

1.4. Hipoteze istraživanja

Opšta:

- Menadžment ljudskih resursa, adekvatnim aktivnostima za dobar izbor i zadržavanje zaposlenih omogućava konstantnu produktivnost organizacije, smanjuje troškove i održava entuzijazam zaposlenih.

Posebne:

- Zaposleni u jednoj organizaciji su neophodni za uspešno poslovanje i ostvarivanje ciljeva.
- Glavni razlozi za napuštanje organizacije, ali i ostajanje u organizaciji su u vezi sa poslom koji zaposleni obavljaju i u vezi sa radnim okruženjem.
- U praksi se kao najčešći načini privlačenja i zadržavanja zaposlenih u međunarodnim organizacijama javljaju: balans između posla i privatnog života, interesantan posao, odnos prema zaposlenima, razvoj zaposlenih i mogućnost napredovanja, uključivanje zaposlenih, inovativnost, kompenzacije i beneficije, menadžment, korporativna kultura, liderstvo u poslovanju, reputacija organizacije, društvena odgovornost.

1.5. Metode istraživanja

Prilikom izrade rada korištene su različite naučne metode kako bi se ispunili osnovni metodološki zahtevi: objektivnost, sistematičnost, pouzdanost i opštost i pri tome su korištene osnovne analitičke i sintetičke metode i metode prikupljanja podataka.

- Osnovne analitičke metode: analiza, apstrakcija, specifikacija i dedukcija.
- Osnovne sintetičke metode: generalizacija, indukcija.
- Metode prikupljanja podataka: metode analize dokumenata i studije slučaja.

1.6. Struktura rada

Rad se sastoji iz devet delova kroz koje smo pokušali da objasnimo jedan segment rada menadžmenta ljudskih resursa u kontekstu međunarodnih organizacija.

U prvom delu rada, Uvod, objasnili smo predmet i polazište istraživanja, ciljeve koje bi rad trebalo da ispuni, zatim značaj i aktuelnost istraživanja u trenutnom vremenu kao i hipoteze i metode istraživanja. Na kraju prvog dela objašnjena je i struktura samog rada.

U drugom delu rada, Međunarodne organizacije, pojam i definicija, dali smo definiciju međunarodnih organizacija, objasnili smo pojam, vrste i strukturu međunarodnih organizacija kao i motive za internacionalizaciju.

U trećem delu rada, Menadžment ljudskih resursa u međunarodnim organizacijama, objasnili smo ulogu menadžmenta ljudskih resursa i način na koji je organizovan u međunarodnim organizacijama. Objasnili smo i faktore (kulturne, pravne, ekonomske i obrazovne) koji utiču na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

U četvrtom delu rada, Fluktuacija, objasnili smo pojam fluktuacije zaposlenih, pozitivne i negativne uticaje na organizaciju i razloge za napuštanje i ostajanje u organizaciji.

U petom delu rada, Privlačenje i zadržavanje zaposlenih, ukazali smo na važnost privlačenja i zadržavanja zaposlenih. Naveli smo rezultate istraživanja koja govore o potrebi za sprovođenjem više različitih metoda za privlačenje kandidata i rezultate istraživanja koja govore o potrebi da se kreira plan za zadržavanje zaposlenih.

U šestom delu rada, Načini za privlačenje i zadržavanje zaposlenih, objasnili smo konkretne načine koji se koriste za privlačenje i zadržavanje zaposlenih, a koje se najčešće sreću u literaturi i smatraju se najefektivnijim. U okviru toga prikazani su i primeri dobre prakse koje koriste međunarodne organizacije.

U sedmom delu rada, Istraživanje, pokušali smo da teorijska znanja primenimo u praksi na primeru jedne međunarodne organizacije. Dali podatke o organizaciji, analizirali problem nastao odlaskom ključnih zaposlenih, uočili posledice, opisali preduzete aktivnosti u organizaciji i predložili moguća rešenja sa obrazloženjima u vezi sa privlačenjem i zadržavanjem zaposlenih.

U osmom delu rada, Zaključak, izneli smo zaključna razmatranja u vezi sa temom i postavljenim hipotezama, a na osnovu proučavanja relevantne literature.

U devetom delu rada, Literatura, naveli smo literaturu, spisak autora i internet stranica, korišćenih prilikom pisanja rada.

2. MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE, POJAM I DEFINICIJA

Prema definiciji Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj, međunarodne organizacije su kompanije ili drugi subjekti (u privatnom, državnom ili mešovitom vlasništvu) koji obavljaju poslovne aktivnosti u najmanje dve države i koje su međusobno povezani radi lakše koordinacije poslovnih aktivnosti⁴. Ovo je jedna od mnogih definicija i ukazuje na glavne karakteristike međunarodnih organizacija, odnosno da su to korporacije koje imaju sedište u jednoj državi, a proizvodnju organizuju u dve ili više drugih država. Postoji više vrsta organizacija koje posluju na međunarodnom nivou, a to su međunarodne, internacionalne i globalne (transnacionalne) korporacije. Ovi termini, iako postoji manja razlika među njima, se uglavnom koriste kao sinonimi. U ovom radu, terminom međunarodne organizacije će biti označene sve korporacije koje imaju sedište i centralu u jednoj zemlji, a svoje poslove organizuju u dve ili više stranih država.

Autori Briscoe, Schuler i Claus smatraju da organizacije imaju potrebu da pokrenu proces internacionalizacije zbog⁵: povećanog broja putovanja u druge države, brže i česte globalne komunikacije, ubrzanog razvoja i prenosa novih tehnologija, slobodne trgovine, obrazovanja, migracija velikog broja ljudi, razmene znanja, cena, potrage za novim tržištima, homogenizacije kultura i elektronske trgovine.

Pored navedenih pokretača, George Ritzer u svojoj knjizi *Globalization: A basic text* navodi i da pojedine firme odlučuju da ulože sredstava u druge države zbog sticanja kredibiliteta. Kao primer, autor, navodi kinesku kompaniju koja je kupila vinograde u regiji Bordo u Francuskoj. Iako većina vinograda koje su kupili omogućava proizvodnju vina srednje klase kvaliteta, kupovinom vinograda u Francuskoj sa imenom koji svi prepoznaju, dobijaju kredibilitet⁶.

Poslovanje na međunarodnom nivou je veliki izazov za organizacije. Kako bi postigli svoje ciljeve, organizacije moraju pažljivo da kreiraju strategiju poslovanja. Autori John Cullen i Praveen Parboteeah razlikuju dve vrste strategija međunarodnih organizacija. Prva je lokalna strategija koja za cilj ima da se organizacija i proizvodi prilagode lokalnom uslovima i potrebama kupaca. Dok je druga globalna strategija koja podrazumeva iste usluge i proizvode

⁴ OECD Guidelines for Multinational Enterprises, OECD PUBLISHING, 2008, strana 12.

⁵ Briscoe R. D., Schuler S. R., Claus L., *International human resource management: policy and practice for multinational enterprises*, 3rd ed. by Routledge, 2009, strana 11-13.

⁶ Ritzer G., *Globalization: A basic text*, Blackwell Publishing 2011, strana 217.

u svim državama⁷. Međutim, nijedna od ove dve strategije neće obezbediti siguran uspeh organizacijama budući da su u današnjim uslovima potrebna stalna prilagođavanja kako bi stekli ili održali svoju konkurentnost.

Struktura svake međunarodne organizacije se razlikuje, i svaka je na neki način jedinstvena. Na strukturu međunarodnih organizacija imaju uticaj kulturni, društveni, tehnološki, politički, ekonomski faktori države u kojoj organizacija posluje.

Međunarodne organizacije su uglavnom mešavina različitih organizacionih struktura koje se vremenom menjaju jer na nju utiču proširenje organizacije u druge države, povećanje ili smanjenja asortimana proizvodnje i drugi faktori. Westney i Zaheer su pokušali da naprave podelu međunarodnih organizacija na šest tipova⁸:

- Međunarodna divizionna struktura
- Geografska struktura
- Globalna struktura po proizvodima
- Globalna funkcionalna organizacija
- Matriks
- Frontend/backend organizacije

Međutim, pod uticajem stalnih promena i međunarodne organizacije moraju da menjaju i prilagođavaju svoju organizacionu kulturu i strategiju kako bi postigle ili zadržale konkurentnost.

3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U MEĐUNARODNIM ORGANIZACIJAMA

Jedan od ključnih elemenata u poslovanju koji je važan za postizanje ciljeva organizacije je ljudski kapital. Ljudski kapital se odnosi na ono što zaposleni u organizaciji poseduju, tj njihove sposobnosti, znanja, iskustva i motivisanost. Pored toga brze i stalne promene na tržištu zahtevaju prilagođavanje menadžmenta ljudskih resursa. Međunarodni kontekst u kom organizacija posluje dodatno komplikuje sve funkcije menadžmenta ljudskih

⁷ Cullen, J., Parboteeah, P., *International Business Strategy And The Multinational Company*, Routledge, 2010, strana 36.

⁸ Dunning H. J., Lundan M. S., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd ed., Edward Elgar Publishing, 2008, strana 238.

resursa. Stoga je bitno da menadžment ljudskih resursa raspolaže znanjem i iskustvom koje će omogućiti organizaciji da postigne i održi uspeh na međunarodnom nivou.

U međunarodnim organizacijama, menadžment ljudskih resursa ima značajnu ulogu jer su zaposleni u suštini ti koji nose kompetitivnu prednost organizacije. Bez obzira na kom kontinentu ili u kojoj državi posluje međunarodna organizacija, nedostatak kvalifikovane radne snage je prisutan i ima tendenciju rasta. Čak i u uslovima velike nezaposlenosti međunarodne organizacije nailaze na probleme prilikom pronalaska kvalifikovanih radnika.

U slučajevima kada jedna organizacija pronade, privuče i zaposli kandidate, dovodi se u pitanje koliko dugo će novozaposleni ostati u organizaciji. Važnost privlačenja i zadržavanja zaposlenih i u zemljama u razvoju postaje ključan jer u tim zemljama konkurencija postaje sve veća te se javlja potreba da se sprovede aktivnosti za privlačenje i zadržavanje zaposlenih kao i u matičnim državama⁹.

Prilikom zapošljavanja kandidata, međunarodne organizacije mogu da poštuju procedure zemalja u kojima posluju, da sprovođenjem zapošljavanja na svoj način, utiču na način zapošljavanja u toj zemlji, a mogu da imaju drugačiju praksu od one u matičnoj zemlji ili zemlji domaćinu. Način na koji će menadžment ljudskih resursa organizovati svoje aktivnosti zavisi od vođenja organizacije u matičnoj zemlji, njene strategije i najvišeg menadžmenta. U zavisnosti od načina vođenja organizacije u centrali, kako navodi David R. Briscoe u svojoj knjizi *International human resource management*, Howard Perlmutter je napravio podelu na etnocentrične, policentrične i geocentrične, dok sam autor objašnjava da se takva podela odnosi na to koliko centrala jedne organizacije utiče na poslovanje filijala i na menadžment ljudskih resursa¹⁰. Isti autor dalje navodi i da etnocentrične organizacije uglavnom preslikavaju praksu menadžmenta ljudskih resursa iz centrala, u policentričnim organizacijama prihvataju se načini vođenja koji su uobičajeni u zemlji domaćinu i uglavnom je glavni lokalni menadžer ljudskih resursa koji sprovodi domaću politiku ljudskih resursa, a geocentrične organizacije se trude da usvoje sve ono što je dobro iz prethodna dva načina vođenja. Geocentrične organizacije uglavnom koriste sva tri izvora za pronalazak kandidata

⁹ Dewharst, M., Pettigrew, M., Srinivasan, R., *How multinationals can attract the talent they need* dostupno na <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-multinationals-can-attract-the-talent-they-need>, preuzeto 28.6.2016.

¹⁰ Briscoe R. D., Schuler S. R., Claus L., *International human resource management: policy and practice for multinational enterprises*, 3rd ed. by Routledge, 2009, strana 18.

(kandidate iz matične države, iz države domaćina ili iz neke treće države)¹¹. Ronald R. Sims u knjizi *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities* navodi da u početku organizacije najčešće pošalju zaposlenog iz matične države da organizuje aktivnosti i saradnju sa lokalnim vlastima, a kada posao postane stabilan, ključne menadžerske pozicije uzimaju lokalni zaposleni. Ovaj autor smatra i da međunarodne organizacije koriste iste interne i eksterne metode za pronalaženje kandidata za zapošljavanje. Za ključne pozicije, organizacije uglavnom koriste posrednike za zapošljavanje, za zaposlene na nešto nižem nivou najbolji je neformalniji proces zapošljavanja, dok im je nekvalifikovana radna snaga uvek dostupna, posebno u slabije razvijenim državama¹².

U istoj knjizi objašnjava i da bi organizacije svakako trebalo da prilagode zapošljavanje lokalnom tržištu rada, a u nekim državama su i u zakonskoj obavezi da zapošljavaju lokalno stanovništvo ukoliko ima dovoljno kvalifikovanih kandidata¹³.

U skladu sa tim, menadžment ljudskih resursa mora da kreira ili prilagodi procese selekcije, regrutacije, razvoja i zadržavanja zaposlenih u svim zemljama u kojima organizacija posluje. Za uspešno sprovođenje svih procesa, menadžeri ljudskih resursa moraju da uzmu u obzir kulturne, pravno-političke, ekonomske i obrazovne faktore. U daljem tekstu ćemo razmotriti uticaj svakog od navedenih faktora.

3.1. Uticaj kulture na menadžment ljudskih resursa

Kulturni faktori se odnose na organizacionu kulturu i na nacionalnu kulturu u kojoj organizacija posluje. Jedan od vodećih autora na temu organizacione kulture Geert Hofstede smatra da je kultura: „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne kategorije ljudi od članova druge kategorije”¹⁴. Autor je opisivao nacionalne kulture, međutim podela je adekvatna i za objašnjenje organizacione kulture. Hofstede je uočio šest različitih dimezija kulture: raspon moći, individualizam nasuprot kolektivizmu, maskulinitet nasuprot feminitetu, izbegavanje nesigurnosti, orijentacija na dugoročne nasuprot orijentaciji na kratkoročne ciljeve, zadovoljenje potreba nasuprot uzdržanosti¹⁵. Budući da su organizaciona kultura i

¹¹ Briscoe R. D., Schuler S. R., Claus L., *International human resource management: policy and practice for multinational enterprises*, 3rd ed. by Routledge, 2009, strana 18 do 20.

¹² Sims R. R., *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*, Quorum Books, 2002, strana 373.

¹³ Ibid., strana 374.

¹⁴ Jaško O., Čudanov M., Jevtić M., Krivokapić, J., *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, 2013, strana 309.

¹⁵ Hofstede G., Hofstede J. G., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind* McGraw-Hill, 2010.

menadžment ljudskih resursa tesno povezani na osnovu ovih dimenzija objasnićemo uticaj kulture na menadžment ljudskih resursa.

1. **Raspon moći** se odnosi na stepen u kom članovi društva ili organizacije prihvataju nejednakost u pogledu moći¹⁶. Raspon moći postoji u većini kultura, ali može biti više ili manje izražen. U organizacijama sa niskim rasponom moći nadređeni podržavaju komunikaciju među zaposlenima, kreativnost i nove ideje. Dok u organizacijama sa velikim rasponom moći komunikacija je isključivo horizontalna, od zaposlenih se očekuje da izvršavaju zadatke nadređenih, sa minimalnim mogućnostima za komentare, kreativnost i nove ideje.
2. **Individualizam nasuprot kolektivismu** se odnosi na društva koja u prvi plan stavljaju pojedinca, odnosno grupu. U individualističkim društvima pojedinac je odgovoran za sebe i užu porodicu, a u kolektivističkim je pojedinac deo šire grupe kojoj pripada i koju poštuje¹⁷. Hofstede navodi da su individualistička društva uglavnom bogata, a kolektivistička siromašna¹⁸ te iz toga proizilaze i osnovne razlike u vezi sa poslom koji članovi tih društava obavljaju. U individualističkim, bogatim društvima zaposlenima je važan balans između privatnog i poslovnog života, sloboda u obavljanju posla kao i izazovi na poslu, a u kolektivističkim najvažnije su obuke, uslovi rada i mogućnost da iskoriste sve svoje veštine.
3. **Maskulinitet nasuprot feminitetu** se odnosi na razliku u društvima sa karakteristikama koje se smatraju prevashodno muškim odnosno ženskim. Raymond Noe objašnjava da su u „muškim“ kulturama glavne vrednosti postizanje uspeha, sticanje materijalnih dobara, asertivnost i takmičarski duh, a „ženskim“ su dominantne vrednosti dobri odnosi među ljudima, briga za slabije i očuvanje okoline¹⁹.
4. **Izbegavanje nesigurnosti** je dimenzija koja objašnjava u kom obimu pripadnici grupe osećaju strah od nepoznatih i dvosmislenih situacija i koliko imaju potrebu

¹⁶ Hofstede G., Hofstede J G., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind* McGraw-Hill, 2010, strana 61.

¹⁷ Edwards T., Rees Ch., *International Human Resource Management Globalization, National Systems and Multinational Companies*, Pearson Education Limited, 2006, strana 29.

¹⁸ Hofstede G., Hofstede J G., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind* McGraw-Hill, 2010, strana 93.

¹⁹ Noe, R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright M., P., *Fundamentals of Human Resource Management*, 4th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., 2011, strana 463.

da stvore pravila kako bi izbegli takve situacije²⁰. Organizacije koje izbegavaju nesigurnost kreiraju pravila i procedure i nude stabilan posao zaposlenima kako bi pružili sigurnost svojim članovima. S druge strane, organizacije i društva u kojima ne postoji izbegavanje nesigurnosti, pravila i procedure smatraju nepotrebnim i neefikasnim. U takvim društvima je veća i mobilnost zaposlenih.

5. **Orijentacija na dugoročne nasuprot orijentaciji na kratkoročne ciljeve** predstavlja kulture koje se razlikuju po tome što im je u centru pažnje budućnost, odnosno, u drugom slučaju, prošlost i sadašnjost²¹. Organizacije koje imaju orijentaciju ka dugoročnom cilju pažljivo i strpljivo rade kako bi osigurali uspeh u budućnosti dok organizacije sa orijentacijom na kratkoročne ciljeve su brzom uspehu i brzom sticanju profita.
6. **Zadovoljenje potreba nasuprot uzdržanosti** je nova dimezija koju je Hofstede uveo naknadno, a odnosi se na kulture koje omogućavaju svojim članovima da zadovolje potrebe za uživanjem u životu i zabavom nasuprot onima koje takvo ponašanje ograničavaju strogim društvenim pravilima²². Društva u kojima je zadovoljenje potreba i sreća poželjni oblik ponašanja, kako pokazuje istraživanje koje je sproveo Hofstede, imaju i veliku slobodu govora. S druge strane, društva koja ograničavaju ovakva ponašanja su ona koja ograničavaju slobodu govora i druge ljudska prava²³. Na nivou organizacija karakteristike društava bi mogle da znače bolju odnosno lošiju komunikaciju među zaposlenima.

Poslovne organizacije imaju svoju organizacionu kulturu koja je pod uticajem nacionalne kulture. Kada organizacija svoje poslovanje proširi i na druge države, posebno u onim gde se nacionalne kulture drastično razlikuju, može doći do problema u poslovanju. Zbog toga, zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da uzme u obzir i prilagodi svoje aktivnosti nacionalnoj kulturi države u kojoj posluje.

²⁰ Edwards T., Rees Ch., *International Human Resource Management Globalization, National Systems and Multinational Companies*, Pearson Education Limited, 2006, strana 29.

²¹ Noe, R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright M., P., *Fundamentals of Human Resource Management*, 4th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., 2011, strana 463.

²² Hofstede G., Hofstede J G., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind* McGraw-Hill, 2010, strana 281.

²³ Hofstede G., Hofstede J G., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind* McGraw-Hill, 2010, strana 295 i 296.

3.2. Uticaj pravnih okvira na menadžment ljudskih resursa

Poslovanje organizacija na međunarodnom nivou podrazumeva poslovanje u različitim pravnim sistemima. Pravo jedne države utiču uz pomoć pravila i zakona koje međunarodne organizacije moraju da poštuju.

Pravni sistem utiče i na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U literaturi (Ludby, Noe, Briscoe) se pominje uticaj na zapošljavanje, otpuštanje zaposlenih, kompenzacije i beneficije, ljudska prava, uticaj sindikata. Zbog složenosti i razlika u pravnim sistemima, uglavnom je neophodno da organizacija angažuje stručnjake u oblasti ljudskih resursa iz države domaćina. Tim potezom organizacije smanjuju mogućnost da dođe do povrede zakona zemlje domaćina prilikom sprovođenja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Pored zakona države domaćina, organizacije moraju da poštuju i norme koje su kreirale mnoge međunarodne institucije (Evropska Unija, Međunarodna organizacija rada, Međunarodni monetarni fond, Svetska banka i druge) sa ciljem da se smanje razlike među pravnim sistemima i regulišu međunarodna ljudska i radna prava. Neke od normi koje su kreirale ove institucije su preporuke dok su druge obavezujuće za sve zemlje članice. Na primer, Evropska Unija je kreirala Socijalnu povelju kako bi zaštitila osnovna prava zaposlenih zemalja potpisnica.

Da bi se sprovele sve aktivnosti u skladu sa zakonom, David Brisco navodi da menadžment ljudskih resursa u međunarodnoj organizaciji mora da poštuje zakone i poznaje zakone države domaćina, zatim međunarodne norme, nadnacionalne propise i ekstrateritorijalno pravo matične države²⁴.

3.3. Ekonomski uticaji na menadžment ljudskih resursa

Razlike u ekonomskoj razvijenosti država i ekonomskim sistemima u kojima međunarodna organizacija posluje utiču i na menadžment ljudskih resursa.

Raymond Noe navodi da društva sa pretežno socijalističkim ekonomskim sistemom imaju besplatno obrazovanje, ali ne podstiču obrazovanje ekonomskim nagradama u vidu

²⁴ Briscoe R. D., Schuler S. R., Claus L., *International human resource management: policy and practice for multinational enterprises*, 3rd ed. by Routledge, 2009, strana 106.

veće plate. S druge strane u kapitalističkim sistemima članovi društva izdvajaju više novčanih sredstava za obrazovanje i u skladu sa obrazovanjem je i visina plata zaposlenih²⁵.

Razlika u ekonomskim sistemima se uočava i na primerima trajanja radne nedelje i otpremninama prilikom otpuštanja radnika. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) napravila je statistički prikaz radnih nedelja zemalja članica. U prikazu se vidi da su radne nedelje najkraće u razvijenim zemljama sa jakim socijalnom politikom, u Nemačkoj (1317 sati godišnje), Holandiji (1419 sati godišnje), u Norveškoj (1424 sati godišnje), a najduže radne nedelje imaju Meksiko (2246 sati godišnje), Kostarika (2230 sati godišnje), Koreja (2213 sati godišnje)²⁶. U većini zemalja prilikom otpuštanja poslodavci su u obavezi da isplate zaposlenima otpremnine. Visina otpremnina uglavnom zavisi od visine zarada i dužine radnog staža zaposlenog u organizaciji. U nekim zemljama (Češka, Slovačka, Italija i druge) zaposleni do godinu dana imaju pravo na otpremninu u iznosu jedne mesečne plate, u drugim zemljama (Luksemburg, Slovenija, Francuska) zaposleni stiču pravo na otpremninu u iznosu do jedne mesečne plate ukoliko su zaposleni u organizaciji najmanje pet godina²⁷. U nekim zemljama ne postoji zakon kojim se omogućava zaposlenima pravo na otpremnine, na primer, u Sjedinjenim Američkim Državama ono se reguliše kolektivnim ugovorima.

Različiti ekonomski sistemi podrazumevaju i razliku u plaćenom godišnjem odmoru tokom jedne godine. Tako na primer, u Kini pravo zaposlenih na plaćeni godišnji odmor zavisi od radnog staža i može biti u trajanju od 5 do 20 dana²⁸. U Japanu zaposleni imaju pravo na maksimalno 20 odmora, u Nemačkoj zaposleni imaju pravo na minimum 24 radna

²⁵ Noe, R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright M., P., Fundamentals of Human Resource Management, 4th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., 2011., strana 465.

²⁶ OECD, Average annual hours actually worked per worker, dostupno na <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS#>, preuzeto 10.10.2016.

²⁷ Eurofound, Statutory regulations on severance pay in Europe, dostupno na http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1474en_0.pdf, preuzeto 10.11.2016.

²⁸ Shanghai Municipal Human Resources and Social Security Bureau, Regulation on Paid Annual Leave of the Employees, dostupno na <http://www.12333sh.gov.cn/200912333/2009english/laws/200911/P020100401488717439050.pdf>, preuzeto 10.11.2016.

dana tokom godine, u Finskoj na dva i po dana mesečno²⁹, a u Sjedinjenim Američkim Državama ne postoji zakon o minimalnom plaćenom godišnjem odmoru³⁰.

Na visinu kompenzacija utiče i ekonomska razvijenost države. U nerazvijenim i zemljama u razvoju kompenzacija su znatno niže od kompenzacija u ekonomski razvijenim zemljama. Takođe, u nerazvijenim i zemljama u razvoju stopa nezaposlenosti je veća te u skladu sa tim, radna snaga je ne samo jeftinija već i dostupnija za organizacije.

Razlike koje smo naveli govore nam da ekonomski faktori dodatno usložnjavaju funkciju menadžmenta ljudskih resursa u međunarodnoj organizaciji. Pored toga govore nam i da ekonomski faktori nezaobilazni činilac koji ima uticaja na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

3.4. Uticaj obrazovanja na menadžment ljudskih resursa

Države se razlikuju i po obrazovnom sistemu, stepenu obrazovanosti stanovništva i dostupnosti obrazovnog sistema. Za međunarodne organizacije su atraktivne države u kojima im je dostupna odgovarajuća radna snaga sa niskom cenom rada. Opšte je poznata činjenica da međunarodne organizacije premeštaju svoju proizvodnju, na primer u Kinu, gde im je dostupna jeftina, nekvalifikovana radna snaga. S druge strane, organizacije kojima se bave kompjuterskim programiranjem, svoje poslove prenose u države, na primer u Indiju, gde im je dostupna visokokvalifikovana i jeftina radna snaga.

U nekim državama obrazovni sistem se pokazao kao neadekvatan stoga je reformisan i prilagođen kako bi bio omogućen veći broj stranih ulaganja. Takav primer je Singapur gde je reforma obrazovnog sistema i uključivanje organizacija u reformu kroz Fond za razvoj veština postala lider u oblasti tehnologija u regionu do 2002. godine³¹, a 2016. godine prema istraživanju Svetskog ekonomskog foruma, Singapur zauzima drugo mesto (odmah posle Švajcarske) po efikasnosti obrazovanja i tržišta rada³².

²⁹ Međunarodna organizacija rada, National labour law profiles, dostupno na

<http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/lang--en/index.htm>, preuzeto 11.10.2016.

³⁰ Međunarodna organizacija rada, Working Conditions Laws Report 2012, dostupno na http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_235155.pdf, preuzeto 11.11. 2016.

³¹ OECD, Foreign Direct Investment And Intellectual Capital Formation In Southeast Asia , dostupno na <http://www.oecd.org/dev/1949901.pdf>, strana 25, preuzeto 1.11. 2016.

³² Svetski Ekonomski Forum, The Global Competitiveness Report 2015–2016 http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf, strana 18, preuzeto 8.11.2016.

Obrazovanost stanovništva u državi u kojoj međunarodna organizacija planira da proširi svoje poslovanje je jedan od ključnih elemenata za uspeh organizacije. U tom smislu, menadžment ljudskih resursa mora da obezbedi podatke o obrazovnom sistemu i veštinama stanovništva koje su potrebne organizaciji. Kako navodi Briscoe, menadžment ljudskih resursa bi u tom slučaju trebalo da pribavi podatke o tome da li je u regiji moguće obezbediti dovoljan broj obrazovanih, talentovanih kandidata, sa neophodnim veštinama. U tu svrhu, informacije se prikupljaju iz različitih izvora (Međunarodna organizacija rada, lokalna privredna komora, ambasade, konsultantske kuće, i drugi)³³. U slučaju da država u kojoj posluje međunarodna organizacija nema dovoljan broj kompetentnih ljudi, menadžment ljudskih resursa sprovodi aktivnosti koje uključuju obuku i razvoj veština zaposlenih i ulažu napore da pronađu kvalifikovane kandidate.

Problemi u vezi sa zapošljavanjem kandidata, ali i u vezi sa ostalim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa postaju sve složeniji prevashodno zbog toga što se organizacije uvećavaju i šire, a njihovo poslovanje postaje kompleksnije.

Bez obzira na to koliko je kompanija velika ili složena u svom poslovanju, menadžment ljudskih resursa bi trebalo da organizuje svoje aktivnosti tako da se uklapaju sa potrebama organizacije i njenog poslovanja. Koje aktivnosti će biti najefikasnije, zavisi od više faktora (internih i eksternih), a menadžment ljudskih resursa bi trebalo da pronađe adekvatnu kombinaciju aktivnosti koje će biti u skladu sa strategijom organizacije i da pomognu sticanje i/ili održavanje kompetitivne prednosti organizacije.

4. FLUKTUACIJA

Kako se zemlje polako oporavljaju nakon ekonomske krize u 2008. godini tako se i trend napuštanja organizacija povećava. Podaci iz istraživanja konsultantske kuće Mercer govore da dobrovoljno napuštanje organizacija ima pozitivan trend od 2014. godine u Nemačkoj, Sjedinjenim Američkim Državama, Velikoj Britaniji i Brazilu, a istraživanje konsultantske kuće Hay iz 2013. godine implicira da će se takav trend proširiti i na druge zemlje sveta do 2018. godine³⁴.

³³ Briscoe R. D., Schuler S. R., Claus L., *International human resource management: policy and practice for multinational enterprises*, 3rd ed. by Routledge, 2009, strana 158.

³⁴ Hay Group, Preparing For Take Off, dostupno na <http://atrium.haygroup.com/downloads/marketingps/ww/Preparing%20for%20take%20off%20-%20executive%20summary.pdf>, preuzeto 12.11.2016.

Uzimajući u obzir ova istraživanja ali i neosporan uticaj fluktuacije zaposlenih na organizacije u narednom tekstu ćemo se posvetiti fluktuaciji zaposlenih, uticaju fluktuacije na organizacije i razlozima zbog kojih zaposleni napuštaju i ostaju u organizaciji.

4.1. Definicija fluktuacije

Termin fluktuacija, u najjednostavnijem smislu, znači trajni odlazak zaposlenih iz organizacije. Najčešće se izražava u procentima kao odnos između broja zaposlenih koji su napustili organizaciju i prosečnog broja zaposlenih u toku meseca ili godine. U izračunavanju procenta uglavnom su uključeni svi zaposleni koji su napustili organizaciju iz bilo kojih razloga, voljom zaposlenog ili poslodavca. Autori knjige *Employee-Organization Linkages* navode da je ovakav način izračunavanja stope fluktuacije najčešći i najširi pokazatelj situacije³⁵.

Neke odlaske zaposlenih organizacija je u mogućnosti da izbegne (na primer dobrovoljni odlazak zaposlenih) dok su drugi neizbežni (na primer penzija, smrt). Autorka knjige *Menadžment ljudskih potencijala*, smatra da je ukupna stopa fluktuacije važna za organizaciju prilikom utvrđivanja potrebnog broja zaposlenih, ali da je za menadžment ljudskih resursa važnija fluktuacija koju je moguće izbeći sprovođenjem određenih aktivnosti i mera jer ukazuje na nezadovoljstvo zaposlenih i probleme u organizaciji³⁶.

Pitanje fluktuacije postaje kritično kada zaposleni sa iznadprosečnim radnim učinkom napuštaju organizaciju, smatra Jack Phillips i navodi da bi zbog toga trebalo uzeti u obzir i učinak zaposlenih koji odlaze iz organizacije³⁷. U skladu sa tim, autor razlikuje dve vrste fluktuacije: funkcionalnu i disfunkcionalnu. Kada zaposleni sa ispodprosečnim radnim učinkom i negativnom ocenom prekine ugovor o radu, voljom poslodavca ili svojom voljom, u pitanju je funkcionalna fluktuacija. S druge strane kada zaposleni sa iznadprosečnim radnim učinkom i pozitivnom ocenom poslodavca napusti organizaciju u pitanju je disfunkcionalna fluktuacija i ona bi trebalo da bude u centru pažnje organizacije³⁸.

Šematski prikaz funkcionalnog nasuprot disfunkcionalnom napuštanju organizacije prikazan je na **Slici 1**:

³⁵Mowday, T. R., Porter, W. R., Steers M. R., *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, Inc., 1982, strana 109.

³⁶Bahtijarević Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, strana 939 i 940..

³⁷Phillips, J., Connell, O. A., *Managing employee retention: a strategic accountability approach*, Franklin Covey, 2003, strana 43.

³⁸Phillips, J., Connell, O. A., *Managing employee retention: a strategic accountability approach*, Franklin Covey, 2003, strana 43.



Slika 1. Funkcionalno nasuprot nefunkcionalnom napuštanju oporganizacije³⁹

4.2. Stopa fluktuacije i njen uticaj na organizacije

Računanje stope fluktuacije zaposlenih zavisi od više faktora. Prema izveštaju instituta iz Velike Britanije (CPID - *Chartered Institute of Personnel and Development*) zavisi od delatnosti, regiona i starosti zaposlenih. Tako je u Velikoj Britaniji veća stopa fluktuacije u prodaji, ugostiteljstvu i drugim slabo plaćenim poslovima u privatnom sektoru, zatim u regionima gde je nezaposlenost niska i među zaposlenima mlađih generacija⁴⁰. U Sjedinjenim Američkim Državama, prema izveštaju Nobscot korporacije, u 2006-oj godini procenat zaposlenih koji su napustili organizaciju je na godišnjem nivou varirao između 15 odsto zaposlenih u organizacijama za proizvodnju trajnih dobara do 56 odsto u ugostiteljstvu⁴¹. Međutim, sami procenti ne govore da li i koliko fluktuacija ima uticaja na organizaciju. U praksi se pokazalo da čak i mali procenat fluktuacije može pozitivno ili negativno da se odrazi na poslovanje.

³⁹ Phillips, J., Connell, O. A., *Managing employee retention: a strategic accountability approach*, Franklin Covey, 2003, strana 43.

⁴⁰ *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, Employee turnover and retention, dostupno na <https://www.paydata.co.uk/sites/default/files/CIPD%20Employee%20Turnover%20Factsheet.pdf>, preuzeto 8.11.2016.

⁴¹ Nobscot Corporation, US Annual Employment Turnover Rates by Industry and by Geographic Region, dostupno na http://www.nobscot.com/survey/us_voluntary_turnover_0805.cfm, preuzeto 8.11.2016.

Određena stopa fluktuacije je poželjna za svaku organizaciju. Odlazak zaposlenih sa lošim radnim učinkom ili problematičnim ponašanjem može da ima pozitivan efekat na ostale zaposlene. Odlazak zaposlenih podrazumeva i zapošljavanje novih kandidata koji mogu da donesu sa sobom nove ideje i kreativnost što se pozitivno odražava na ostale zaposlene i na produktivnost organizacije.

S druge strane prevelika stopa fluktuacije ili odlazak ključnih zaposlenih ima negativne uticaje na organizaciju i njeno poslovanje. Negativni uticaji se odražavaju na⁴²:

- **Prihod.** Povećavaju se troškovi organizacije koji obuhvataju troškove za regrutovanje, obuku novih zaposlenih, smanjenu produktivnost novih zaposlenih i gubitak kupaca. Prema istraživanju međunarodnog strukovnog udruženja za menadžere ljudskih resursa, troškovi zavise od radnog mesta i specijalnosti zaposlenog i iznose od 90 do 200 odsto godišnje plate zaposlenog⁴³.
- **Nizak entuzijazam zaposlenih.** Opada entuzijazam zaposlenih zbog povećanog obima posla i povećane odgovornosti, a usled nedostatka kvalifikovanih i obučanih zaposlenih.
- **Lošiji kvalitet proizvoda ili usluga.** Prepreke prilikom obavljanja svakodnevnih aktivnosti zbog malog broja zaposlenih ili neiskusnih zaposlenih mogu uticati na kvalitet pružanja usluga ili kvalitet proizvoda.
- **Smanjenje prinosa na marketing ulaganja.** Iako marketing troškovi ostaju isti, prinos na ulaganja će biti manji ukoliko organizacija izgubi kupce zbog malog broja zaposlenih ili neiskusnih zaposlenih ili lošijeg kvaliteta proizvoda ili usluga.

Edward E. Lawler navodi da je za mnoge organizacije odlazak zaposlenih bitan problem zbog povećanih troškova, ali i zbog toga što se velika stopa fluktuacije odražava na produktivnost zaposlenih.⁴⁴ Ovo je posebno važno za, kako ih Edward E. Lawler naziva, organizacije orijentisane na ljudski kapital, odnosno organizacije koje ostvaruju konkurentsku prednost zahvaljujući zaposlenima i njihovoj stručnosti i veštinama. Stoga, u ovakvim organizacijama ulaže se veliki napor kako bi privukli, zadržali i podstakli razvoj talentovanih

⁴² Markovich, M., *The Negative Impacts of a High Turnover Rate*, dostupno na <http://smallbusiness.chron.com/negative-impacts-high-turnover-rate-20269.html>, preuzeto 25.10.2016.

⁴³ SHRM Foundation, *Retaining Talent*, dostupno na <https://www.shrm.org/about/foundation/research/Documents/Retaining%20Talent-%20Final.pdf>, preuzeto 1.11.2016.

⁴⁴ Lawler, E. E., *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, 2008, strana 136.

zaposlenih i time smanjili troškove i povećali produktivnost. Stavovima ova dva autora nam govore da se velika stopa fluktuacije negativno odražava, između ostalog na produktivnost i troškove organizacije, i na entuzijazam zaposlenih. U skladu sa tim smo pokazali opravdanost polazne hipoteze i dokazali da je neophodno da menažment ljudskih resursa sprovodi adekvatne aktivnostima za dobar izbor i zadržavanje zaposlenih i time omogućiti konstantnu produktivnost organizacije, smanjenje troškova i održavanje entuzijazma zaposlenih.

4.3. Zašto zaposleni odlaze

Kako bi kreirali dobar plan za zadržavanje zaposlenih, Michael Armstrong smatra da je potrebno analizirati razloge za napuštanje organizacije kroz izlazne intervjuue ili kroz istraživanje stavova zaposlenih⁴⁵.

Zaposleni, kako u svojoj knjizi *Finding & Keeping Great Employees* navode Jim Harris i Joan Brannick napuštaju posao zbog organizacije, posla i iz ličnih razloga⁴⁶. Jedan od glavnih razloga za napuštanje organizacije, kako autori dalje objašnjavaju, je nedostatak osećanja pripadnosti organizaciji. Ukoliko osećaju nesigurnost i stah od gubitka posla, zbog nestabilnosti poslovanja, menjanja opisa posla zaposlenih i stalnog napretka tehnologije koju organizacija mora da prati, više zaposlenih će se odlučiti da napustiti organizaciju. Drugi razlog za odlazak iz organizacije je nemogućnost zaposlenog da spoji smisao i svrhu posla koji obavlja sa misijom i vizijom poslovanja. Treći razlog za napuštanje organizacije su lični razlozi, povećan obim posla i duže trajanje radne nedelje koje zahteva žrtvovanje privatnog života u korist poslovnog. Mnogi zaposleni, a posebno mlađe generacije, nisu spremni na takav korak. Neki zaposleni odbijaju i unapređenje u organizaciji jer bi im se odrazilo na privatan život (oduzima im slobodno vreme, zahteva preseljenje ili slično)⁴⁷.

Leigh Branham u svojoj knjizi *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late* navodi sedam razloga zbog kojih zaposleni napuštaju organizaciju. Razlozi su sledeći⁴⁸:

1. Posao ili radno mesto nisu ispunili očekivanja zaposlenog,
2. Nekompatibilnost između posla i osobe,

⁴⁵ Armstrong, M. *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, 7th ed., Kogan Page Limited, 1999, strana 339.

⁴⁶ Harris J. and Brannick J., *Keeping Great Employees*, AMACOM, 1999, strana 5.

⁴⁷ Harris J. and Brannick J., *Keeping Great Employees*, AMACOM, 1999, strana 5-9.

⁴⁸ Branham Leigh, *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*, AMACOM, 2005, strana 29.

3. Premalo treninga i povratnih informacija,
4. Premalo mogućnosti za razvoj i napredovanje,
5. Osećanje manje vrednosti i odsustvo priznanja,
6. Stres zbog previše posla i lošeg balansa između posla i privatnog života,
7. Gubitak poverenja u viši menadžment.

Ista autorka, Leigh Branham, je uz pomoć Saratoga instituta sproveda istraživanje u kom je učestvovalo skoro 20.000 ispitanika iz osamnaest različitih industrija, a rezultati govore da razlog za odlazak 80 do 90 odsto zaposlenih je u vezi sa poslom, menadžerima, kulturom i radnim okruženjem, a ne, po mišljenju većine menadžera, zbog kompenzacija⁴⁹. Ovim smo dokazali posebnu hipotezu da su glavni razlozi za napuštanje organizacije, ali i ostajanje u organizaciji u vezi sa poslom koji zaposleni obavljaju i u vezi sa radnim okruženjem.

4.4. Zašto zaposleni ostaju

Iz prethodnog istraživanja jasno je da menadžeri nisu najbolje upoznati sa razlozima zaposlenih da napuste ili ostanu u organizaciji. Pored toga, kreiranje dobrog plana za zadržavanje zaposlenih ne zasniva se samo na podacima o razlozima za napuštanje organizacije već je potrebno uključiti i razloge zbog kojih zaposleni ostaju u organizaciji. S tim u vezi u narednom tekstu ćemo navesti i razloge koji zaposleni navode kao ključne za ostajanje u organizaciji.

Američka asocijacija psihologa je sproveda istraživanje 2012. godine pod nazivom *The Workforce Retention Survey* u kom je jedno od pitanja bilo i zašto zaposleni ostaju u organizacijama. Istraživanjem je obuhvaćeno 1240 punoletnih osoba koje žive na teritoriji SAD i zaposleni su puno ili pola radnog vremena. Ispitanici su mogli da biraju između nekoliko ponuđenih odgovora/izjava koje su prikazane u Tabeli 1.

Razlozi za ostajanje kod trenutnog poslodavca	
Odgovori su na izjavu: Ja ostajem kod trenutnog poslodavca...	
zato što uživam u poslu	67%
zato što se moj posao dobro uklapa u druge aspekte mog života	67%

⁴⁹ Branham Leigh, *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*, AMACOM, 2005, strana 3.

zato što mi odgovaraju beneficije	60%
zato što mi odgovara plata	59%
zato što osećam povezanost sa organizacijom	56%
zato što imam dobre kolege	51%
zato što mi moj posao omogućava da nešto promenim	51%
zato što imam dobrog šefa	40%
zato što ne mogu da nađem drugi posao	39%

Tabela 1. Razlozi za ostajanje kod trenutnog poslodavca⁵⁰

Iz tabele se vidi da beneficije i kompenzacije nisu na prvom mestu. Iako su veoma važne (60% ostaje zbog beneficija koje ima, a 59% zbog plate) zaposlenima ipak je važnije da vole svoj posao i da im je posao usklađen sa privatnim životom (67% ispitanika je izabralo ove dve izjave). Plata postaje važnija od drugih razloga onog momenta kada zaposleni smatraju da nisu pošteno plaćeni, kada plata nije konkurentska i kada nisu u mogućnosti da zadovolje osnovne životne potrebe. Ukoliko nisu u pitanju prethodni razlozi, najtalentovaniji zaposleni će napustiti organizaciju bez obzira na visinu plate. Ukoliko smatraju da je posao „dosadan“ odnosno ako nema izazova, mogućnosti da se uči i napreduje, novac ih neće zadržati.

Rezultati istraživanja takođe govore i u prilog posebnoj hipotezi da su glavni razlozi za napuštanje organizacije, ali i ostajanje u organizaciji u vezi sa poslom koji zaposleni obavljaju i u vezi sa radnim okruženjem.

Zaposleni odlaze čak i u kriznim vremenima. Tokom recesije smanjuje se broj dobrovoljnih napuštanja organizacija, ali iako manje ljudi odlazi smatra se da odlaze najbolji. Pored toga, svuda u svetu postoji nedostatak kvalifikovane radne snage. Zbog toga mnoge organizacije smatraju privlačenje i zadržavanje zaposlenih važnim delom aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i trude se na više načina da zadrže svoje zaposlene.

⁵⁰ American Psychological Association, *Workforce Retention Survey*, dostupno na <http://www.apaexcellence.org/assets/general/2012-retention-survey-final.pdf>, preuzeto 1.6.2016.

5. PRIVLAČENJE I ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIH

Organizacija ne može da posluje bez zaposlenih, a ne može ni da se takmiči sa konkurencijom ukoliko nema kvalitetne i sposobne zaposlene koji su spremni i motivisani da svoje znanje iskoriste za bolje poslovanje organizacije. Prvi korak u zadržavanju zaposlenih je privlačenje i zapošljavanje najboljih kandidata pri čemu mora da „postoji apsolutno slaganje između veština koje poseduju potencijalni kandidati za radno mesto i veština koje su potrebne organizaciji u skladu sa njenom misijom, vizijom i strategijom”⁵¹.

5.1. Privlačenje kandidata

Prema Michael Armstrong-u autoru knjige *A Handbook of Human Resource Management*, generalni cilj procesa regrutovanja i selekcije je da se, uz minimalne troškove, obezbedi dovoljan broj kvalitetnih zaposlenih koji su neophodni da bi se zadovoljile potrebe kompanije za ljudskim resursima⁵². Isti autor navodi i tri stadijuma regrutovanja i selekcije⁵³:

1. Definisanje uslova – priprema opisa posla i specifikacija; odlučivanje o uslovima zapošljavanja;
2. Privlačenje kandidata – razmatranje i evaluacija izvora kandidata, u i van organizacije, oglašavanje, korišćenje usluga agencija i konsultantskih kuća;
3. Selekcija kandidata – provera prijave, intervjuisanje, testiranje, procena kandidata, centri za procenu, ponuda zaposlenja, pribavljanje preporuka, priprema ugovora o radu.

Nakon definisanja uslova, organizacija se bavi privlačenjem kandidata. Cilj svake ozbiljne organizacije je da se prijave odgovarajući kandidati za oglašeno radno mesto. Takvi kandidati imaju potrebno znanje i veštine za posao koji će obavljati, ali i sposobnost da se prilagode i brzo uklope u radno okruženje.

Istraživanje *Resourcing and Talent Planning*, koje su sprovedi Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) u saradnji sa kućom Hays, grupom za regrutovanje iz Velike Britanije, pokazalo je da načini za privlačenje kandidata zavise od pozicije za koju su potrebni kandidati. Tako su na osnovu odgovora 520 organizacija došli do odgovora koje su

⁵¹ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, 2011, strana 96.

⁵² Armstrong, M. *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, 7th ed., Kogan Page Limited, 1999, strana 349.

⁵³ Armstrong, M. *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, 7th ed., Kogan Page Limited, 1999, strana 349.

najefektivnije metode za privlačenje određenih grupa kandidata. Rezultati su prikazani na Tabeli 2.

	Poslovni strateg (strariji menadžeri i direktori)	Operativni vođa tima (srednji menadžment, vođa tima)	Specijalisti/ stručnjaci/ Profesionalci	Članovi tima/ administracija/ sekretarski poslovi	Manuelni radnici/ radnici u proizvodnji
	Baza 272	Baza 252	Baza 237	Baza 250	Baza 183
Agencije za pronalaženje kadrova	43	10	9	2	2
Agencije za regrutovanje kadrova	39	46	46	31	21
Internet prezentacija korporacije	36	52	48	58	54
Profesionalne internet mreže, na primer LinkedIn	28	27	23	12	7
Specijalizovani magazini/Stručni časopisi	17	14	23	1	1
Domaća štampa	17	7	7	4	3
Komercijalne internet stranice za zapošljavanje	13	29	31	33	21
Zapošljavanje na preporuku profesionalaca	9	9	8	8	7
Podsticanje otvorenih ponuda za posao/širenje glasila	8	8	9	14	25
Bivši zaposleni	4	4	2	2	1
Privremeno premeštanje zaposlenih	4	6	4	4	2
Društvene mreže, na primer Facebook	3	4	7	10	7
Lokalni listovi	2	10	8	22	33
Veza sa lokalnim organizacijama koje otpuštaju zaposlene	2	2	3	2	3
Državna agencija za zapošljavanje	1	1	4	13	21
Šegrtovanje	0	0	2	8	11
Lokalna partnerstva za zapošljavanje	0	0	0	0	1
Veze sa školama/fakultetima/univerzitetima	0	1	5	6	8

Tabela 2. Najefektivnije metode za privlačenje kandidata za različite grupe zaposlenih (odgovori su izraženi u procentima)⁵⁴.

Iz navedenih rezultata se vidi da organizacije prilikom privlačenja kandidata smatraju najefektivnijim usluge konsultantskih kuća i internet. Prilikom zapošljavanja putem interneta prednost imaju: prezentacija organizacije, internet stranice za zapošljavanje, profesionalne mreže (na primer, LinkedIn).

Aktivnosti za privlačenje uključuju kreiranje i postavljanje komunikacija u vezi sa kompanijom i mogućnostima napredovanja kako bi zainteresovali odgovarajuće kandidate.

⁵⁴ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) i Robert Hall, *Resourcing and Talent Planning 2015*, strana 23, dostupno na https://www.cipd.co.uk/binaries/resourcing-talent-planning_2015.pdf, preuzeto 8.10.2016.

Oni takođe uključuju „pool-ove“ kandidata i aktivno regrutovanje u određenim školama i na profesionalnim okupljanjima⁵⁵.

Organizacija može da koristi različite načine za privlačenje kandidata jer će tako najlakše privući kandidate koji imaju znanje, veštine i sposobnosti potrebne organizaciji⁵⁶. Od posebne važnosti su talentovani kandidati. Oni ne samo da imaju potrebno znanje za obavljanje posla već su i kreativni, inovativni, sposobni su da uče i lako se prilagođavaju promenama. Edward Lawler navodi da zbog povećanog broja investicija pribavljanje odgovarajućih talenata, kojih ima nedovoljno, postaje sve kompleksnija aktivnost za organizacije. Takođe, smatra i da se ovakav trend neće zaustaviti i da će organizacije koje razviju dobar sistem za upravljanje talentima biti u mogućnosti da održe svoju konkurentnost na tržištu⁵⁷.

Nakon što je organizacija uspeła da privuče i zaposli odgovarajuće kandidate koji su se pokazali kao perspektivni, potrebno je i da te kandidate zadrži u organizaciji.

5.2. Zadržavanje zaposlenih

Zadržavanje zaposlenih je dužnost odeljenja za ljudske resurse i podrazumeva aktivnosti usmerene na povećanje lojalnosti i zadovoljstva sa ciljem smanjivanja broja zaposlenih koji napuštaju organizaciju.

Harry Dessler, u svojoj knjizi *Human Resource Management*, navodi da je zbog promena u radnoj snazi i demografskih promena 35 šefova odeljenja za ljudske resurse u velikim globalnim organizacijama izjavilo da je najveća briga za organizacije talent menadžment, odnosno pribavljanje, razvoj i zadržavanje talentovanih radi zadovoljavanja potreba organizacije⁵⁸. Ovim istraživanjem je delimično potvrđena posebna hipoteza da su zaposleni u jednoj organizaciji neophodni za uspešno poslovanje i ostvarivanje ciljeva organizacije.

Da bi zadržali zaposlene organizacije moraju da kreiraju sveobuhvatan program za zadržavanje zaposlenih. Kako Dessler navodi, konsultantska kuća Development Dimensions International (DDI) i agencija za zapošljavanje Robert Half International predlaže sledeće

⁵⁵ Mobley, W., Dorfman W., P., *Advances in Global Leadership*, volume 3, Emerald Group Publishing Limited, Velika Britanija, 2003, strana 266.

⁵⁶ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, 2011, strana 97.

⁵⁷ Lawler, E. E., *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, 2008, strana 6.

⁵⁸ Dessler, G. *Human resource management* 13th ed., Pearson Education, Inc, 2013, strana 14.

procesu na osnovu kojih bi organizacija trebala da izgradi program za zadržavanje zaposlenih⁵⁹:

1. **Selekcija.** Prvi korak u zadržavanju zaposlenih je selekcija. Dobar proces selekcije i zapošljavanje kandidata sa odgovarajućim veštinama utiče i na zadržavanje zaposlenih.
2. **Profesionalni razvoj.** Profesionalni razvoj može uticati na odluku zaposlenog da napusti ili ostane u organizaciji. Tako će mnogi zaposleni da napuste organizaciju jer ne postoji odgovarajuće planiranje karijere ili su male mogućnosti za profesionalni razvoj. Nasuprot tome, zaposleni ostaju u organizacijama koje ulažu napor za kreiranje odgovarajućih obuka i programa za razvoj karijere jer smatraju da njihova organizacija brine o njihovom profesionalnom razvoju.
3. **Karijerno savetovanje.** Prilikom zadržavanja zaposlenih potrebno je i da se zaposlenima kroz periodične razgovore pomogne u razvoju karijere u skladu sa željama zaposlenog i mogućnostima organizacije.
4. **Smislen posao i preuzimanje odgovornosti za postizanje ciljeva.** Za zadržavanje neophodno je i da zaposleni znaju šta se očekuje od njih i koje su njihove odgovornosti u vezi sa poslom koji obavljaju.
5. **Priznanja i nagrade.** Zaposleni visoko vrednuju priznanje za dobro obavljen posao.
6. **Kultura i okruženje.** Zaposleni češće napuštaju organizacije u kojima je okruženje napeto, a ponašanje neetičko, dok se zadržavaju u organizacijama u kojima je dobro radno okruženje i u kojima se osećaju prijatno.
7. **Poboljšavanje balansa između privatnog i poslovnog života.** Balans između privatnog i poslovnog života može biti važan faktor pri odlučivanju kandidata da prihvate posao. Fleksibilno radno vreme i rad od kuće za neke kandidate mogu biti najvažnije prednosti prilikom izbora zaposlenja.
8. **Javno priznanje postignuća.** Istraživanje pokazuje da se kao efikasna nematerijalna nagrada pokazalo učestalo priznanje zaposlenima za postignuća u radu.

⁵⁹ Dessler, G. *Human resource management* 13th ed., Pearson Education, Inc, 2013, strana 324.

Veoma je važno preuzeti odgovarajuće aktivnosti zadržavanje zaposlenih čim nastane problem. Kako navodi Jack Phillips, aktivnosti za zadržavanje zaposlenih vode menadžeri ljudskih resursa, ali bi trebalo da bude uključen i najviši menadžment u organizaciji kako bi bili upoznati sa problemima i uključeni u sam proces zadržavanja zaposlenih⁶⁰.

I pored dobrog plana određen broj zaposlenih će napustiti posao, a cilj organizacija je da svede broj odlazaka zaposlenih iz organizacije na minimum, posebno onih ključnih. Sredstva, znanje i vreme koje organizacije ulažu u zadržavanje zaposlenih ide u prilog dokazivanju posebne hipoteze da su zaposleni neophodni za uspešno poslovanje i ostvarivanje ciljeva organizacije. Oni su ti koji poseduju znanje, veštine i iskustvo za posao koji obavljaju i neophodni su organizaciji. Bez zaposlenih, a posebno onih koji su ključni za obavljanje posla, organizacija ne funkcioniše kao ranije, a može i da se ugasi. U nekim organizacijama, posebno onim sa malim brojem zaposlenih, ključni zaposleni su ti koji pokreću i održavaju poslovanje stabilnim⁶¹.

7. NAČINI PRIVLAČENJA I ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH

„Najbolji plan za zapošljavanje je da se kreira odličan plan za zadržavanje zaposlenih⁶²“. Ovom rečenicom autori pokušavaju da pokažu da današnje organizacije znaju da tržišnu prednost neće postići ili zadržati samo ukoliko zaposle najbolje već ukoliko i zadrže najbolje zaposlene. Organizacije ulažu isti napor u pronalaženje kandidata kao i u zadržavanje najboljih. U suštini praksa privlačenja i zadržavanja zaposlenih se odnosi na one koji su najpotrebniji da bi kompanija bila uspešna u svom poslovanju. To su uglavnom kvalifikovani i visoko stručni zaposleni bez kojih organizacija ne bi mogla da postigne ili održi svoju konkurentnost. Da bi organizacija bila atraktivna za kandidate i dobro mesto za rad, potrebno je da organizacije ispune određene kriterijume. Uz pomoć literature koja je korišćena za ovaj rad (Briscoe, Branham, DeCenzo, Finnegan, Džamić, Đorđević-Boljanović, Armstrong, Harris i Brannick) i članaka sa internet stranica koje se bave ovom temom (www.shrm.org www.forbes.com, www.eremedia.com, www.glassdoor.com, www.thomsons.com) pokušali smo i da potvrdimo hipotezu u vezi sa načinima na koji

⁶⁰ Phillips, J., Connell, O. A. *Managing employee retention: a strategic accountability approach*, Franklin Covey, 2003, strana 322.

⁶¹ *How would your business cope if a key person fell ill?*, dostupno na <http://www.independent.co.uk/money/insurance/how-would-your-business-cope-if-a-key-person-fell-ill-1870065.html>, preuzeto 27.10.2016.

⁶² Harris J., and Brannick J., *Keeping Great Employees*, AMACOM, 1999, strana 155.

međunarodne organizacije mogu da privuku i zadrže zaposlene. Načini koje organizacije koriste pri privlačenju i zadržavanju zaposlenih su sledeće⁶³:

1. Balans između posla i privatnog života i fleksibilnost,
2. Dobar odnos prema zaposlenima,
3. Dobre kompenzacije i beneficije,
4. Dobro upravljanje organizacijom,
5. Društveno odgovorna organizacija,
6. Inovativnost,
7. Korporativna kultura,
8. Lider u poslovanju,
9. Mogućnost napredovanja,
10. Pametan izbor kandidata,
11. Razvoj zaposlenih,
12. Reputacija organizacije,
13. Zanimljiv posao,
14. Uključivanje zaposlenih

U tekstu koji sledi detaljno ćemo objasniti svaki od navedenih načina.

7.1. Balans između privatnog i poslovnog života i fleksibilnost

Kako se radna nedelja produžava, tako balans između privatnog i poslovnog života postaje važnije pitanje, posebno u slučajevima gde velike organizacije eksploatišu zaposlene. Dugo se smatralo da je balans između privatnog i poslovnog života važan isključivo za majke, posebno samohrane, ali ispostavilo se da i ostali zaposleni imaju snažnu potrebu za slobodnim vremenom. Poslovi postaju sve zahtevniji, a zaposleni, posebno mlađe generacije, nisu spremni da se odreknu privatnog života. Balans između privatnog i poslovnog života i fleksibilnost radnog vremena mlađe generacije stavljaju kao najvažnije kriterijume za traženje posla i odlučivanja prilikom prihvatanja ponude za posao. Načini da organizacije ispune ovaj kriterijum su: fleksibilno radno vreme, kondenzovana nedelja, pola radnog vremena, rad od kuće, vrtići u okviru organizacije i slično. Nekoliko godina za redom kompanija Colgate-Palmolive se nalazi na čelu Forbsove liste od 25 organizacija sa najboljim balansom između posla i privatnog života. Colgate-Palmolive ima u blizini vrtić, plaća školarinu zaposlenima,

⁶³ *Napomena:* Redosled načina koje organizacije koriste za privlačenje kandidata i zadržavanje zaposlenih je poredan abecednim redom budući da svaka organizacija koristi više različitih načina za privlačenje i zadržavanje zaposlenih.

pruža pomoć prilikom usvajanja deteta, omogućava zdravstveno, pravno i finansijsko savetovanje, pruža pomoć prilikom selidbe i drugo⁶⁴. Budući da se balans između posla i privatnog života i fleksibilnost sve više zahtevaju i traže, organizacije koje su već uspele da ispune neke ili sve zahteve su organizacije koje privlače i zadržavaju zaposlene.

7.2. Dobar odnos prema zaposlenima

Dobar odnos poslodavca prema zaposlenima, kako navodi Adele Halsall u članku *The Essentials of a Healthy Employer-Employee Relationship*, podrazumeva da postoji uzajamno poštovanje i poverenje između organizacije i zaposlenog, otvorena komunikacija, podrška, i zahvalnost.⁶⁵ Dobar odnos prema zaposlenima podrazumeva i da u organizaciji ne postoji diskriminacija prema zaposlenima na osnovu pola, nacionalnosti, rase, hendikepa/invalidnosti, da svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za dodatno usavršavanje i napredovanje. Dobar odnos prema zaposlenima podrazumeva i odnos između nadređenih i zaposlenih. Da bi ostvario dobar odnos sa podređenima, nadređeni bi trebalo da brine o zaposlenima, daje jasne instrukcije za posao, uvažava mišljenje podređenih i da podstiče njihov profesionalni razvoj. Ovakav odnos prema zaposlenima utiče na smanjenje fluktuacije jer se zaposleni osećaju uvaženo, zatim umanjuje stres i stvara dobru klimu i motivaciju za rad.

7.3. Dobre kompenzacije i beneficije

Iako ne zauzima prva dva mesta po broju odgovora zaposlenih u vezi sa razlozima koji ih zadržavaju u organizaciji, ne možemo zanemariti činjenicu da su kompenzacije i beneficije vrlo važne i zastupljene. Zaposleni očekuju od poslodavca da im ponudi kompetitivnu platu i beneficije kako bi bili u mogućnosti da zadovolje osnovne životne potrebe. Samim tim, dobro kreiran program za kompenzacije i beneficije ima za cilj da privuče, motiviše i zadrži zaposlene. Visina kompenzacija i beneficija zavisi od stope nezaposlenosti u državi. Visoka stopa nezaposlenosti donosi određene prednosti poslodavcima, a među kojima su i veća dostupnost radne snage i niže kompenzacije i beneficije. Kada je stopa nezaposlenosti niska, broj kandidata koji je dostupan organizaciji je manji i zahteva dodatne mere, među kojima su i visoke kompenzacije i beneficije kojima privlače i zadržavaju odgovarajuće zaposlene. David DeCenzo navodi da se organizacije mogu naći i u situacijama kada postoji nedostatak radne

⁶⁴ Dill K. *The Best Companies For Work-Life Balance*, dostupno na : <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/07/17/the-best-companies-for-work-life-balance-2/#466ce339c6fb>, preuzeto 1.6.2016.

⁶⁵ Halsall, A., *The Essentials of a Healthy Employer-Employee Relationship*, dostupno na <http://www.eredmedia.com/tlnt/the-essentials-of-a-healthy-employer-employee-relationship/>, preuzeto 1.6.2016.

snage sa određenim veštinama. U ovim slučajevima, organizacije moraju da ponude bolje kompenzacije i beneficije kako bi privukli zaposlene sa deficitarnim veštinama⁶⁶.

Nadoknade za zaposlene mogu biti finansijske i nefinansijske. Finansijske nadoknade su direktne isplate u vidu plata, bonusa, stimulacija ili podsticaja, a nefinansijske nadoknade podrazumevaju indirektnu isplatu u vidu penzionih i zdravstvenih osiguranja, otpremnina, plaćenih odmora i slično⁶⁷. Postoje dva osnovna načina direktnih isplata zaposlenima, zasnovana na članstvu i učinku. Na primer, plaćanje zasnovano na članstvu je tipično za administrativne radnike dok plaćanje po učinku uobičajeno za zaposlene koji u oblasti prodaje.⁶⁸ Najbolja praksa za određivanje kompenzacija, smatra Dennis Briscoe, počinje sa jasnom analizom posla (preciznim definisanjem posla i kvalifikacijama kandidata koji su potrebni za obavljanje posla) i evaluacijom posla (određivanjem vrednosti unutar organizacije)⁶⁹. Takođe, prilikom određivanja kompenzacija potrebno je voditi računa i o zakonima, konkurenciji, mogućnostima organizacije, troškovima života, i slično, a u slučaju međunarodnih organizacija potrebno je svaku stavku staviti u međunarodni kontekst.

Međunarodne organizacije u svojim filijalama u drugim državama ključne pozicije uglavnom popunjavaju zaposlenima iz matične države. Prilikom određivanja kompenzacija i beneficija za zaposlene koji su angažovani da rade u drugoj državi uzimaju se u obzir kompenzacije u centrali i dodatno se računaju troškovi života u drugoj zemlji, troškovi za preseljenje i putni troškovi, uslovi za život i standard u zemlji u kojoj će zaposleni boraviti kao i dodatak za rad u inostranstvu. U međunarodnim organizacijama se neretko dešava i da su lokalni zaposleni nezadovoljni zbog velike razlike između plata zaposlenih iz matične države organizacije i lokalnih zaposlenih. Da bi izbegle nezadovoljstvo i loše odnose i ponašanje u organizaciji, međunarodne organizacije u praksi uglavnom imaju dva načina za određivanje kompenzacija: menadžment dobija kompenzacije prema pravilima koja važe za centralu, a ostali zaposleni prema lokalnim uslovima⁷⁰.

Međunarodne organizacije se susreću i sa problemom u vezi sa beneficijama za zaposlene. Postoje velike razlike među državama kad su u pitanju beneficije, na primer razlike

⁶⁶ DeCenzo A. D., Robbins P. S., *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th ed, John Wiley & Sons Inc., 2010, strana 272.

⁶⁷ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, 2011, strana 34., strana 189.

⁶⁸ Dessler, G. *Human resource management* 13th ed., Pearson Education, Inc, 2013, strana 352.

⁶⁹ Briscoe R. D., Schuler S. R., Claus L., *International human resource management: policy and practice for multinational enterprises*, 3rd ed. by Routledge, 2009., strana 239.

⁷⁰ Ibid., strana 244.

u penzionom i zdravstvenom osiguranju, dužini i načinu plaćanja porodiljskog odsustva, zatim broj praznika i neradnih dana i slično. Kao i kad su u pitanju kompenzacije, zbog složenosti problema međunarodne organizacije često angažuju lokalne konsultantske kuće kako bi odredili kompenzacije i beneficije na najbolji mogući način.

7.4. Dobro upravljanje organizacijom

Ukoliko organizacija planira da privuče kvalifikovane, najbolje i najtalentovanije kandidate mora da se postara i da ima dobre menadžere i lidere koji će da vode organizaciju ili timove na najefektivniji način. Richard Finnegan, u svojoj knjizi *Rethinking Retention in good times and bad*, navodi da u organizacijama koje nude standardne beneficije i kompenzacije, odnos između nadređenog i zaposlenih je ključan za zadržavanje zaposlenih.⁷¹ Ovo je važno jer zaposleni koji odlaze iz organizacije često navode menadžere kao glavne krivce za odlazak iz organizacije. Budući da su upućeni jedni na druge i u stalnom kontaktu, odnos između zaposlenog i direktno nadređenog je skoro pa ličan. Čak i zaposleni sa odličnim uslovima za rad može da napusti organizaciju zbog lošeg i nekompetentnog nadređenog.

U skladu sa tim, da bi zadržali zaposlene, menadžeri moraju da ostvare kvalitetan odnos sa zaposlenima. Richard Finnegan navodi smernice za uspeh u zadržavanju zaposlenih koji se odnose na nadređene. Prema ovim smernicama nadređeni bi trebalo da daju zaposlenima безусловnu podršku i pokažu brigu za poslovni i privatni život, da se upoznaju i zbliže sa zaposlenima u svom timu i da se pobrinu da su članovi tima međusobno u dobrim odnosima, da im omoguće dodatna zaduženja i obuke kako bi mogli da napreduju u poslu, da su stručni kako bi mogli da pomognu zaposlenima kad je to potrebno, da čine da se članovi tima osećaju kao pobednici.⁷²

7.5. Društveno odgovorna organizacija

Društvena odgovornost je postala neizostavni deo organizacione kulture. Poštovanje ljudskih prava, rad na očuvanju životne sredine ili učestvovanje u humanitarnim ili drugim akcijama kojima je cilj da učine društvo boljim postaje sve važniji kandidatima, a posebno mlađim generacijama. Dobar primer za društveno odgovorno ponašanje je kompanija Microsoft koja jednom godišnje organizuje prikupljanje sredstava u humanitarne svrhe. U 2015. godini veliki broj zaposlenih (njih 71%) je kroz razne aktivnosti (trka, aukcije i slično) prikupljalo novac u humanitarne svrhe, a sama organizacija dodala još 18.000 dolara za

⁷¹ Finnegan R., *Rethinking Retention in good times and bad*, Davies-Black, 2010, strana 101.

⁷² Ibid, strana 105 do 108.

svakog zaposlenog koji je donirao novac ili je volontirao tokom godine⁷³. Ovakve i slične aktivnosti doprinele su da Microsoft dobije titulu društveno odgovorne organizacije i to najbolje na svetu. Društveno odgovorno ponašanje poboljšava reputaciju organizacije, a pozitivno se odražava i na privlačenje i zadržavanje zaposlenih.

7.6. Inovativnost

Inovacije u poslovanju čine organizacije atraktivnim za kandidate, i to posebno za mlađe generacije. Mlađe generacije smatraju inovativnost poželjnom ili čak neophodnom prilikom izbora posla, jer traže organizacije u kojima će njihova kreativnost doći do izražaja. Inovativne organizacije (Google, Apple, Tesla Motors, Samsung i druge) su uglavnom još i fleksibilne, oslobađaju kreativnost, omogućavaju zaposlenima da uče i usavršavaju se, promovišu zdrav način života i društveno su odgovorne što je dodatna pogodnost za kreativne mlade kandidate. Na primer, iako organizaciju Tesla Motors zaposleni kritikuju da radni dan i radna nedelja traju duže nego u drugim organizacijama, a balans između posla i privatnog života ocenjuju loše⁷⁴ stručnjaci u ovoj oblasti biraju da rade za Tesla Motors jer je jedna od najinovativnijih organizacija i radi na unapređenju ekološki prihvatljivih vozila.

7.7. Korporativna kultura

Profesor Nebojša Janićijević definiše korporativnu kulturu kao „sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje⁷⁵“. Dobra korporativna kultura istovremeno će i privući kandidate i zadržati najbolje zaposlene. Dobar primer je Google koji održava svoj ugled organizacije sa odličnom kulturom i vrednostima. Na internet stranici glasdoor.com na osnovu 53.000 recenzija dobili su ocenu 4,4 od mogućih 5⁷⁶. Visoka ocena omogućila je ovoj organizaciji da se nađe u prvih 10 organizacija koje su najbolje mesto za rad. Google ima jasnu viziju i misiju, otvorenu komunikaciju među zaposlenima, dostupnost nadređenih, kancelarije koje stimulišu komunikaciju među timovima i to su samo neke od karakteristika koje čine korporativnu kulturu jednom od najboljih.

⁷³ *Employee Giving*, dostupno na <https://www.microsoft.com/about/philanthropies/our-employees/employee-giving/>, preuzeto 1.6.2016.

⁷⁴ <https://www.glassdoor.com/Reviews/Tesla-Motors-Reviews-E43129.htm#trends-overallRating>, preuzeto 28.6.2016.

⁷⁵ Džamić V., Miljević M., *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Univerzitet Singidunum Beograd 2015, strana 73.

⁷⁶ <https://www.glassdoor.com/Reviews/Google-Reviews-E9079.htm#>, preuzeto 1.6.2016.

7.8. Lider u poslovanju

Organizacija koja je lider u poslovanju je efikasna, prepoznatljiva i uglavnom ima veći profit od konkurencije. Lideri u poslovanju su organizacije koje privlače i zapošljavaju najbolje kandidate, inovativne su i ulažu u svoje zaposlene. Kompanija Samsung je primer za takvu organizaciju. Samsung proizvodi pametne telefone koji imaju dobre performanse i pristupačni su široj populaciji. Ova organizacija pokušava da zadrži svoje najbolje zaposlene tako što im nudi dobre kompenzacije i beneficije koje sami biraju, fleksibilno radno vreme što omogućava zaposlenima bolji balans između privatnog i poslovnog života i organizuje obuke zaposlenih o finansijama kako bi zaposleni osigurali svoju budućnost⁷⁷.

7.9. Mogućnost napredovanja

Mogućnost zaposlenog da napreduje u karijeri je važan činilac prilikom traženja posla, posebno kod mlađe generacije. Mlađe generacije, prema istraživanju Addison grupe, a kako se navodi u članku *Millennials Expect Raises, Promotions More Often than Older Generations*, očekuju unapređenje češće nego starije generacije, čak 40% očekuje unapređenje svake ili svake druge godine, a najmlađi, češće nego ostale generacije, smatraju i da bi organizacija trebala da obezbedi povišice, unapređenja i bonuse više puta godišnje⁷⁸. Čak i mala mogućnost da će moći da napreduju u poslu koji rade je snažan motivator da se prijave za posao, ali i da zaposleni ne napuštaju posao. Napredovanje u karijeri za organizaciju predstavlja uštedu sredstava za angažovanje i socijalizaciju novog zaposlenog, a kod zaposlenog motivacija i privrženost organizaciji postaje jača.

7.10. Pametan izbor kandidata

Prilikom zapošljavanja potrebno je voditi računa ne samo o kvalifikacijama i stručnosti već i o tome da li će se kandidat uklopiti u okruženje. Dobar izbor kandidata, kako navodi Michael Armstrog u knjizi *A Handbook Of Human Resource Management*, podrazumeva ne samo pribavljanje kandidata sa kvalifikacijama koje su potrebne organizaciji već i izbor i unapređenje kandidata koji će se brzo i lako uklopiti u organizacionu kulturu⁷⁹.

Da bi pribavili zaposlene sa odgovarajućim kvalifikacijama i mogućnostima da se brzo i lako uklope, u praksi su se pokazala kao najbolja tri načina: zapošljavanje na preporuku već

⁷⁷ <https://www.thomsons.com/resources/case-studies/samsung>, preuzeto 1.6.2016.

⁷⁸ Maurer, R., *Millennials Expect Raises, Promotions More Often than Older Generations*, dostupno na <https://www.shrm.org/hrdisciplines/staffingmanagement/articles/pages/millennials-raises-promotions-generations.aspx>, preuzeto 28.6.2016.

⁷⁹ Armstrong, M. *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, 7th ed., Kogan Page Limited, 1999, strana 307.

zaposlenih, stariji kandidati i realno oglašavanje posla. Zaposleni u organizaciji neće preporučiti nekoga ko bi im narušio reputaciju, zatim starije generacije, takozvani babyboomersi, su lojalniji od mlađih, generacije Y. Treći način je realno oglašavanje posla. Realno oglašavanje posla bi trebalo da privuče kvalifikovane kandidate, ali i da smanji broj prijava onih kandidata koji ne poseduju potrebne kvalifikacije. Oglašavanje može da bude interno i eksterno. Eksterno oglašavanje je namenjeno kandidatima koji nisu zaposleni u organizaciji dok je interno namenjeno zaposlenima. Interno oglašavanje doprinosi da organizacija bude na dobrom glasu jer vodi računa o zaposlenima, podstiče ih da uče, napreduju i grade svoje karijere. Takva slika o jednoj organizaciji može da bude samo pozitivna kod potencijalnih kandidata za zaposlenje, ali i kod već zaposlenih jer takvim postupkom organizacija povećava angažovanost i zadovoljstvo.

7.11. Razvoj zaposlenih

Pod razvojem zaposlenih podrazumevamo aktivnosti kojima se podstiče razvoj znanja i veština zaposlenih, a koje su u skladu sa ličnim željama i mogućnostima zaposlenih sa jedne strane i ciljevima organizacije sa druge strane. U današnje vreme kada su promene neprekidne, obuke i treninzi su neophodni ukoliko organizacija želi da bude ili ostane uspešna. Ulaganje u razvoj zaposlenih donosi korist i pojedincu i organizaciji. Sprovođenje obuka i treninga omogućava da zaposleni budu produktivniji, da obavljaju posao efikasnije, da budu više motivisani za rad, zadovoljni svojim poslom i da budu spremni za nove izazove. Za organizaciju ne znači samo povećanje produktivnosti ili profita već i stvaranje pozitivne slike o organizaciji koja će privući nove i zadržati već zaposlene.

Menadžment ljudskih resursa bi trebalo da, u saradnji sa ostalim menadžerima u organizaciji, ustanovi da li su potrebni, u kojim oblastima i kome su potrebni treninzi i obuke, da ustanove koji načini treninga i obuka su adekvatni i na kraju i da sprovedu evaluaciju obuka i treninga.

7.12. Reputacija organizacije

Reputacija je pozitivna ili negativna slika o organizaciji koja se stvara dugo vremena i zavisi od kvaliteta proizvoda/usluga, inovativnosti, radnog mesta, uprave, odnosa organizacije prema društvu, lidera i performansi⁸⁰. Od velike je važnosti da kandidati imaju pozitivan stav prema organizaciji i da je vide kao dobro mesto za rad. Mnoge organizacije ulažu napor da stvore i održe pozitivnu sliku o sebi što je bitno kako za prodaju proizvoda/usluga tako i za

⁸⁰<https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reptrak-framework>, preuzeto 1.6.2016.

privlačenje i zadržavanje zaposlenih. Organizacije sa dobrom reputacijom su uvek atraktivne kandidatima, a i zaposleni ređe napuštaju takve organizacije.

Dobar primer je Google, organizacija koja se već godinama održava visoko na lestvici kada su u pitanju zaposleni. Google dopušta radnicima da 20% radnog vremena provode u kreiranju i eksperimentisanju na bilo čemu što bi moglo da bude od koristi Google-u⁸¹, plaćaju porodiljsko odsustvo 18 nedelja (u odnosu na 12 nedelja neplaćenog odsustva koliko je propisano zakonom u Americi), prosek plata u Google-u je viši od svih ostalih, zaposleni imaju odlične uslove za rad, dobru podršku nadređenih, mesto za rekreaciju i pauzu pa čak i servis za pranje veša i još mnogo toga što je pomoglo u kreiranju brenda najpoželjnijeg poslodavca na svetu.

7.13. Zanimljiv posao

Ukoliko posao nije interesantan zaposlenima opada motivacija i radni učinak. Ono što čini posao interesantnim zavisi od same ličnosti zaposlenog, ali su to uglavnom raznovrsnost, komunikacija sa potrošačima ili drugim zaposlenima, autonomija prilikom obavljanja posla i drugo.

7.14. Uključivanje zaposlenih

Uključivanje zaposlenih znači davanje pojedincima ili timovima mogućnost da donose odluke u vezi sa poslom koji obavljaju bez nadređenih, a samim tim i više odgovornosti za obavljen posao. U brošuri *How To Attract, Retain and Engage Employees*, koje je izdaje Kanadska agencija za rad i zapošljavanje u Britanskoj Kolumbiji, preporuka za poslodavce je da rade na stvaranju angažovanih zaposlenih. Razlog za takvu preporuku se nalazi u činjenicama da su angažovani zaposleni lojalniji i da su vrlo efikasan alat za privlačenje novih kandidata i da uključivanje čini zaposlene da se osećaju uvaženo, posvećeniji su i više motivisani za rad, zatim odgovorniji su i produktivniji⁸². Garry Dessler smatra da je uključivanje zaposlenih veoma važno jer utiče na fluktuaciju i produktivnost, ali i na uspeh organizacije⁸³.

⁸¹ Medirata, B., Bick, J., *The Google Way: Give Engineers Room*, dostupno na http://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html?_r=0, preuzeto 1.6.2016.

⁸² *Booklet 1: How To Attract, Retain and Engage Employees*, Work BC, dostupno na: https://www.workbc.ca/getmedia/7b9106fc-44a0-448d-978d-f393f9448b22/toolKit_Book1.pdf.aspx, preuzeto 28.6.2016.

⁸³ Dessler, *Human resource management* 13th ed., Pearson Education, Inc, 2013, strana 341.

8. ISTRAŽIVANJE

Kako bi proverili teorijska razmatranja o važnosti privlačenja i zadržavanja kandidata sproveli smo analizu slučaja jedne međunarodne organizacije koja se suočila sa problemom fluktuacije zaposlenih. Budući da sa zaposlenima, a prevashodno onim koji su ključni za organizaciju pregovori nisu uspeli, privlačenje i zadržavanje zaposlenih je postao jedan od vodećih problema. Cilj ove analize je da se prikaže na koji način odlazak zaposlenih ugrožava poslovanje organizacije i da prikaže načine uz pomoć kojih bi organizacija mogla da umanjí posledice i da privuče i zadrži najbolje zaposlene.

8.1. Podaci o organizaciji

Međunarodna organizacija koja je u fokusu ovog rada, prema kriterijumima Evropske Unije spada u srednja i mala preduzeća. Ima 60 stalno zaposlenih radnika i prihode od oko 40 miliona evra godišnje. Osnovna delatnost organizacije je distribucija plastične ambalaže. I na tom polju je jedna od najuspešnijih organizacija na teritoriji Jugoistočne Evrope, a u bliskoj budućnosti planira dalje širenje na teritoriji Evrope.

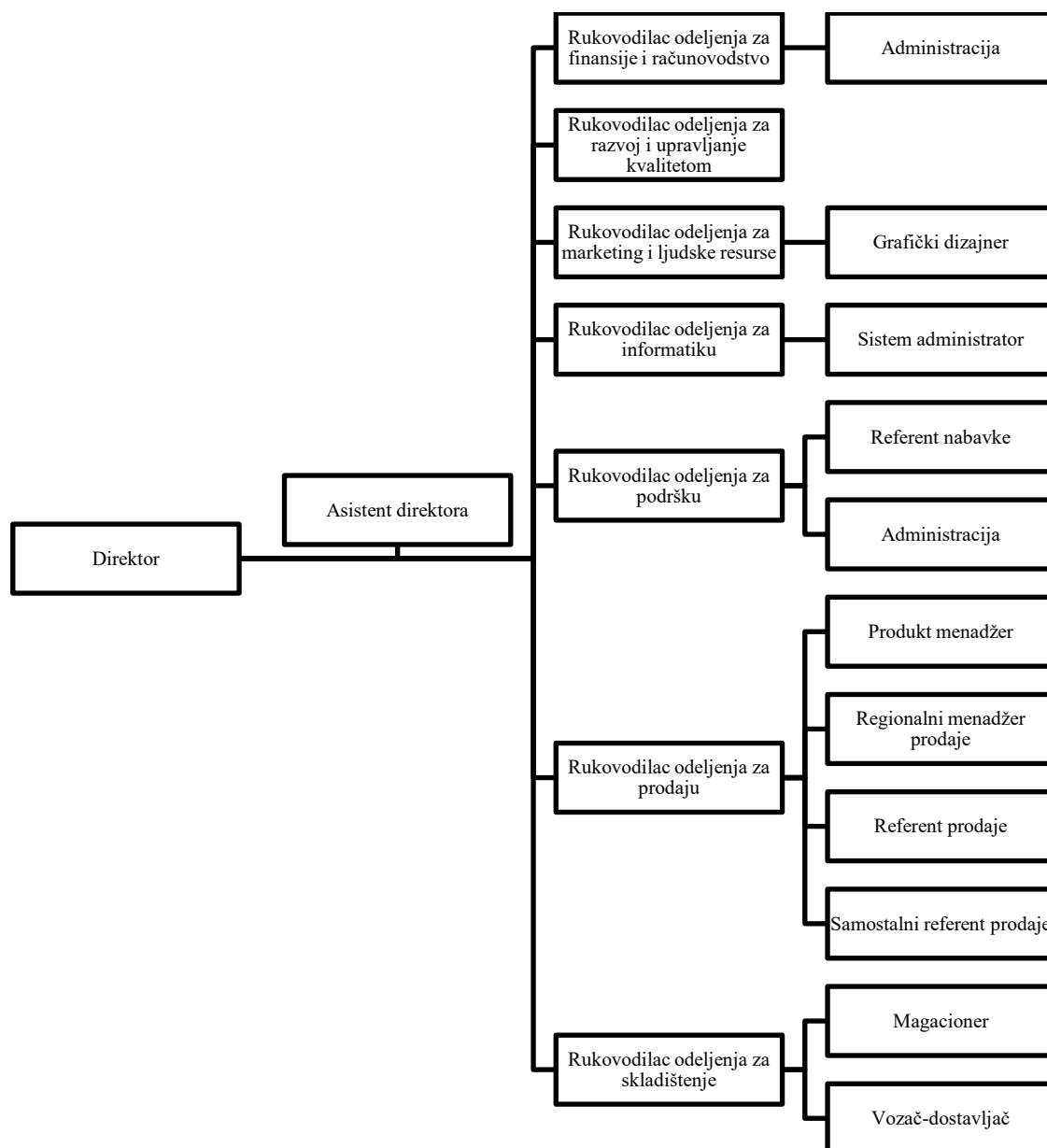
Pozitivne i negativne strane u poslovanju organizacije uočene su prilikom sprovođenja SWOT analize. SWOT analiza je prikazana u Tabeli 3.

Snage (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
- Zaposleni sa dugogodišnjim iskustvom u prodaji - Veliki i mali kupci - Široka paleta proizvoda - Sopstveno skladište	- Nedovoljan broj kompetentnih zaposlenih - Slaba specijalistička znanja - Nezadovoljstvo zaposlenih - Nedovoljna sredstva za edukacije
Prilike (Opportunities)	Pretnje (Threats)
- Širenje poslovanja na teritoriji Evrope - Uvođenje inovativnih i ekoloških rešenja - Izgradnja većeg ugleda u društvenoj zajednici kroz ekološke i humanitarne aktivnosti	- Dolazak velikih multinacionalnih organizacija na tržište regije - Odlazak ključnih zaposlenih - Nedostatak kompetentnih kandidata na tržištu rada

Tabela 3. SWOT analiza

Organizacija ima mogućnosti za dobro poslovanje kao i za dalje širenje. Međutim, zbog stalnog proširenja obima poslovanja i palete proizvoda, organizacija ima slabost koja se ogleda u nedovoljnom broju zaposlenih sa potrebnim znanjem o proizvodima što dodatno komplikuju nedovoljna sredstva izdvojena za edukacije.

Organizaciona struktura organizacije je prikazana na Slici 2:



Slika 2. Organizaciona struktura⁸⁴

⁸⁴ Marijana Grubiša, Intervju sa Rukovodiocem odeljenja za marketing i ljudske resurse (lični intervju, 28.9.2016.)

Polovinom 2016. godine, sa uvođenjem norme ISO 9001:2015 (sistem upravljanja kvalitetom), organizacija je kreirala i katalog znanja i katalog ljudi i edukacija. U katalogu znanja se nalaze prezentacije sa edukacija na kojima su bili zaposleni, dok se u katalogu ljudi i edukacija nalazi spisak zaposlenih sa ključnim znanjima u određenim oblastima koji bi mogli da održe edukacije interno.

8.2. Definisanje i analiza problema

U 2015. godini organizacija je proširila obim posla preuzimanjem licence za distribuciju svih vrsta ambalažnih materijala od jedne vodeće svetske organizacije u toj grani za teritoriju Jugoistočne Evrope. Paralelno sa proširenjem delatnosti i obima posla, organizaciju napušta osmoro zaposlenih. Od osmoro zaposlenih koji su napustili organizaciju, četvoro je bilo na ključnim pozicijama, sa ključnim kompetencijama i iskustvom u radu.

Budući da organizacija ima 60 zaposlenih, a da je otišlo osmoro, stopa fluktuacije u organizaciji je 13,3 odsto. Ukoliko se gleda da je stopa fluktuacije zaposlenih u Sjedinjenim Američkim Državama u oblasti proizvodnje i distribucije 14,8 odsto⁸⁵, u Velikoj Britaniji je prosečna stopa fluktuacije 15 odsto⁸⁶, u organizaciji koja je predmet ovog rada stopa fluktuacije je ispod proseka i ne bi trebalo da bude zabrinjavajuća. Međutim, to nije slučaj jer su organizaciju napustili ključni zaposleni za koje ne postoji adekvatna zamena i to u vreme proširenja obima posla.

Svih osmoro zaposlenih su napustili organizaciju dobrovoljno i to su:

1. Dvoje regionalnih menadžera prodaje za teritoriju Slovenije.
2. Referent prodaje,
3. Pripravnik u Odeljenju za informatiku,
4. Pripravnik u Odeljenju za nabavku,
5. Magacioner (vozač viljuškara) i
6. Dvoje zaposlenih je ispunilo uslove za penzionisanje (administrator u Računovodstvu i rukovodilac odeljenja za prodaju).

Nakon proširenja obima posla, tj. preuzimanja licence za prodaju plastične ambalaže za Jugoistočnu Evropu, organizacija je preuzela i zaposlene iz slovenačkog predstavništva.

⁸⁵ 2015 Turnover Rates by Industry, dostupno na

<http://www.compensationforce.com/2016/04/2015-turnover-rates-by-industry.html>, preuzeto 3.10.2016.

⁸⁶ What is the ideal employee turnover rate?, dostupno na <http://hiring.monster.co.uk/hr/hr-best-practices/workforce-management/employee-retention-strategies/what-is-the-ideal-employee-turnover-rate.aspx>, preuzeto 3.10.2016.

Međutim, u vrlo kratkom roku nakon preuzimanja, dvoje od ukupno troje zaposlenih menadžera prodaje za Sloveniju su napustili posao. Oboje imaju dugogodišnje iskustvo u radu na tim pozicijama (10 i 4 godine) i sposobnost i znanje potrebno za rad na tim pozicijama. Organizacija se našla u nepovoljnoj situaciji jer se njihov odlazak negativno odrazio na poslovanje. Sa njima su vođeni pregovori o ostanku u organizaciji, ali bezuspešno. Oboje su odbili pregovore jer su dobili kompenzacije i beneficije i uslove za rad koju trenutni poslodavac nije mogao da ponudi.

Organizaciju je napustio i referent prodaje. Referent je prethodno radio u konkurentskoj organizaciji. Referent prodaje je pre četiri godine prešao u organizaciju koja je predmet ovog rada zbog veće plate i beneficija. Međutim, u neformalnim razgovorima sa kolegama nije krio nezadovoljstvo o odnosima među zaposlenima i svojim materijalnim stanjem. Pregovori o mogućem ostajanju u organizaciji nisu uspjeli. Ovaj slučaj dodatno komplikuje i činjenica da je rukovodilac odeljenja za prodaju, sa kojim je referent sarađivao na prodaji poljoprivrednog ambalažnog programa, ostvario pravo na starosnu penziju i napustio organizaciju. Njih dvojica su bili jedini zaposleni koji su se bavili isključivo poljoprivrednim programom.

Pripravnik u odeljenju za informatiku je, nakon isteka pripravničkog staža, napustio organizaciju jer je odlučio da potraži posao u inostranstvu gde je posao informatičara više tražen i bolje plaćen.

Pripravnik u odeljenju za nabavku je dobio usmeno obećanje od vlasnika da će, nakon isteka pripravničkog staža, dobiti ugovor o radu, iznadprosečnu platu, mobilni telefon, laptop i mogućnost korišćenja službenog automobila 24 sata. Međutim, u ugovoru o radu koju je dobio da potpiše nije se nalazilo sve što mu je obećao vlasnik i prvenstveno zbog toga je napustio organizaciju i zaposlio se u privatnoj firmi svoje porodice.

Magacioner (vozač viljuškara) je napustio organizaciju kako bi mogao da se posveti radu na svom poljoprivrednom imanju.

Administratorka u Odeljenju za računovodstvo je ispunila oba uslova za dobijanje starosne penzije.

Rukovodilac odeljenja za prodaju je navršio godine života i time stekao pravo na dobijanje starosne penzije.

Analizom izlaznih intervjua sa zaposlenima koji napuštaju organizaciju identifikovani su glavni razlozi za odlazak, a to su:

- Kompenzacije i beneficije,

- Loše stanje na tržištu rada,
- Nezadovoljstvo poslom,
- Loša komunikacija među zaposlenima,
- Loši odnosi među zaposlenima,
- Pokretanje sopstvenog posla,
- Odlazak u penziju.

Od sedam navedenih razloga koji su identifikovani u izlaznim intervjuima, organizacija može da utiče na četiri: kompenzacije i beneficije, nezadovoljstvo zaposlenih, loša komunikacija i loši odnosi među zaposlenima.

8.3. Posledice

Odlazak zaposlenih u poslednjih godinu dana se odrazio na poslovanje organizacije. Organizacija je ostala bez četvoro ključnih zaposlenih za koje nije bilo adekvatne zamene. Ključni zaposleni su: dvoje menadžera regionalne prodaje za teritoriju Slovenije, rukovodilac odeljenja za prodaju i referent prodaje. Poslovi zaposlenih koji su napustili organizaciju preraspodeljen je postojećim zaposlenima, a ishod je sledeći:

- Zaposlenima je povećan obim posla, a plata im je ostala nepromenjena; povećani su stres i nezadovoljstvo koji utiču na njihove redovne poslove i koji narušavaju odnose među zaposlenima.
- Prodaja poljoprivrednog ambalažnog programa je opala za 30 odsto, a ukupna prodaja za 10 odsto.
- Broj reklamacija na kvalitet usluga je povećan za 20 odsto.
- Organizacija je ostala bez ključnih znanja (o prodaji poljoprivrednog ambalažnog programa, o kupcima i njihovim navikama).
- Pojavili su se negativni komentari o organizaciji, prevashodno na društvenim mrežama.
- Određen broj zaposlenih aktivno traži drugo zaposlenje i planira odlazak iz organizacije.
- Povećani su troškovi za zapošljavanje novih kandidata.

8.4. Preduzete aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i organizacije

Nakon što su ustanovljeni problemi organizacije uzrokovani odlaskom zaposlenih, menadžment ljudskih resursa je, u saradnji sa direktorom organizacije, preduzeo nekoliko koraka.

Budući da nema mnogo zaposlenih, direktor je započeo praksu da jednom godišnje lično ocenjuje svakog zaposlenog nakon što obavi razgovor sa svima pojedinačno. Direktor razgovara sa zaposlenima, između ostalog, o njihovim željama i potrebama, o ostvarenim ciljevima, o radu zaposlenog u prethodnoj godini, o tome šta je bilo dobro i gde se očekuje napredak. Na osnovu razgovora, menadžer ljudskih resursa pravi godišnji plan edukacija i treninga i budžet potreban za ostvarivanje edukacija. Direktor odobrava konačnu verziju plana i budžeta.

Takođe, od 2015. godine, direktor je započeo politiku otvorenih vrata, odnosno da je uvek dostupan zaposlenima i da mogu da mu se obrate lično ukoliko imaju neki problem, sugestiju ili ideju.

Mesto rukovodioca odeljenja je identifikovano kao ključna pozicija u organizaciji zbog iskustva i znanja koje imaju zaposleni na tom radnom mestu. U skladu sa tim, izmenjena je sistematizacija tih radnih mesta, tj. uključene su i ključne kompetencije u opis posla kako bi se olakšalo pronalaženje i zapošljavanje budućih rukovodioca odeljenja .

Povećan je budžet za plate za 10 odsto. Od toga je 5 odsto iskorišteno za povećanje plata zaposlenima kojima je povećan obim posla, a preostalih 5 odsto za je rezervisano za potencijalne pregovore u vezi sa platama ključnih zaposlenih.

Izdvojena su sredstva za kupovinu dva automobila na lizing koji su dodeljeni dvojici rukovodioca odeljenja da koriste u poslovne i privatne svrhe.

Kreiranjem kataloga znanja i kataloga ljudi i edukacija, olakšano je organizovanje internih edukacija sa ciljem da se u budućnosti spreči nedostatak potrebnih znanja.

8.5. Evaluacija mogućih rešenja

U skladu sa posledicama koje su identifikovane analizom nakon odlaska zaposlenih, menadžment ljudskih resursa može da ponudi rešenja za probleme koji su nastali u delokrugu njihovih zaduženja, a to su: smanjenje troškova, nedovoljan broj zaposlenih, stres i nezadovoljstvo, narušeni odnosi među zaposlenima, negativni komentari na društvenim mrežama, motivacija zaposlenih, smanjivanje troškova za zapošljavanje novih kandidata, nedostatak ključnih znanja za određene prodajne programe.

Rešavanjem problema organizacija bi stvorila bolje uslove za rad zaposlenima, povećala zadovoljstvo i smanjila dalji odlazak zaposlenih. Zatim, poboljšala bi sliku u javnosti čime bi organizacija postala privlačno mesto za rad, što bi dalje olakšalo privlačenje talentovanih kandidata.

U daljem tekstu ćemo navesti predloge za aktivnosti koje menadžment ljudskih resursa može da sprovede sa ciljem da se poboljša trenutna situacija u organizaciji.

8.5.1. Smanjenje troškova i efikasno ulaganje u ljudski kapital

Kako bi se povećala profitabilnost kompanije, menadžment ljudskih resursa može da uradi dve stvari⁸⁷: da smanji troškove i da pruži pomoć za sticanje profita. Neke od aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koji za cilj imaju smanjenje troškova su zadržavanje zaposlenih i izbegavanje velikih troškova zbog fluktuacije, efikasnije zapošljavanje (na primer, vođenje video intervjua sa kandidatima umesto putovanja ili korišćenje efikasnijih sredstava za regrutovanje). Menadžment ljudskih resursa smanjuje troškove i tako što povećava korišćenje novih tehnologija u svom radu. Dobar primer je Xerox korporacija, koja koristi softver za vođenje ljudskih resursa kako bi zaposleni i menadžeri imali pristup informacijama o zaposlenima na mreži, i time je umanjila troškove štampanja na godišnjem nivou za 1,5 miliona dolara⁸⁸. S druge strane, menadžment ljudskih resursa može ima iste ili više troškove, ali će sprovodeći adekvatne aktivnosti povećati entuzijazam, motivaciju i produktivnost zaposlenih i time pomoći organizaciji u sticanju profita. U slučaju organizacije koja je predmet ovog rada to bi bilo zapošljavanje najboljih i motivisanih kandidata, obuka i razvoj zaposlenih, fleksibilno radno vreme, rad od kuće i slično.

8.5.2. Privlačenje talentovanih kandidata

Budući da organizacija ima nedostatak zaposlenih, privlačenje i zapošljavanje talentovanih kandidata je neophodno. Pored toga, privlačenje i zadržavanje zaposlenih na ključnim pozicijama je još važnije ukoliko se uzmu u obzir i činjenice da organizacija ima tendenciju širenja, da je konkurencija jaka, da su potrebne nove ideje i da su potrebni zaposleni koji imaju sposobnost, znanje i motivisani su za rad. Situaciju dodatno komplikuje činjenica da na tržištu rada postoji mali broj kandidata koji ispunjavaju uslove za neke

⁸⁷ *How HR Drives Profits*, dostupno na <http://www.workforce.com/2002/06/27/how-hr-drives-profits/>, preuzeto 28.10.2016.

⁸⁸ *How HR Drives Profits*, dostupno na <http://www.workforce.com/2002/06/27/how-hr-drives-profits/>, preuzeto 28.10.2016.

pozicije. Na primer, kandidati sa znanjem i iskustvom u prodaji poljoprivrednih ambalažnih programa.

Talentovane kandidate je moguće pronaći u organizaciji (interno regrutovanje) ili van organizacije (eksterno regrutovanje). Interno regrutovanje štedi novac i vreme za regrutaciju i socijalizaciju zaposlenih, ali i, kako se navodi u knjizi Osnove menadžmenta ljudskih resursa, „na ovaj način firma uverava zaposlene da mogućnost napredovanja na poslu predstavlja u stvari brigu za ljude, za njihovo napredovanje i jačanje zadovoljstva poslom⁸⁹“. U ovom slučaju, interno regrutovanje je najpoželjnije prilikom pronalaska kandidata za rukovodioca odeljenja prodaje. Drugi način je pronalazak talentovanih kandidata van organizacije, i to putem preporuka zaposlenih ili korišćenjem internet prezentacije organizacije, zatim internet stranica za zapošljavanje ili poslovnih mreža, kako bi se uvažila odluka direktora o smanjenju troškova.

Budući da je teško pronaći kandidate sa adekvatnim iskustvom, osnivač kompanije Viza, Dee Hock smatra da je prilikom zapošljavanja važno iskustvo kandidata, ali da su važniji integritet, motivacija, kapacitet, razumevanje i znanje koje kandidat poseduje.⁹⁰

8.5.3. Anketa o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih

Ispitivanje zadovoljstva zaposlenih je važno jer su zadovoljni zaposleni produktivniji, efikasniji i ređe napuštaju organizaciju. U skladu sa tim, potrebno je jednom godišnje sprovoditi anketu o zadovoljstvu zaposlenih. Pored toga što bi se ovom anketom ispitali stavovi zaposlenih o razvoju karijere, beneficijama i kompenzacijama, radnom okruženju, odnosu sa menadžmentom, bila bi ispitana i angažovanost zaposlenih. Angažovanost zaposlenih se odnosi na to koliko su zaposleni lojalni poslu i organizaciji, koliko su posvećeni i kakav im je radni učinak. Nekada se angažovanost zaposlenih poistovećuje sa zadovoljstvom zaposlenih, ali postoji ključna razlika između ova dva pojma. Zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom ne moraju da budu i angažovani zaposleni. Njima odgovara trenutna situacija na poslu (plata, okruženje i slično), a to ne mora da znači da su lojalni, motivisani i efikasni zaposleni.

Ukoliko organizacija želi da ima angažovane zaposlene, trebalo bi da motivišu zaposlene da preuzimaju veću odgovornost prilikom obavljanja posla, ali i da vrednuje postignuća zaposlenih.

⁸⁹ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, 2011, strana 99.

⁹⁰ Looney, A. C., Looney, K. J., *Attracting top talent and retaining stars*, New directions for philanthropic fundraising, No 49, Wiley Periodicals Inc., 2005, strana 99.

8.5.4. Obuka i razvoj zaposlenih

U praksi se pokazalo da preduzeće u savremenoj ekonomiji svoju konkurentsku prednost bazira na znanju svojih zaposlenih. S jedne strane organizacije imaju potrebu za usavršavanjem znanja i veština svojih zaposlenih, a sa druge strane istu potrebu imaju i zaposleni jer im omogućava efikasnije obavljanje posla i u sadašnjosti i u budućnosti⁹¹. Ovo je posebno važno kada zaposleni imaju visok potencijal za posao koji obavljaju. Treninzi i edukacije bi u tom smislu pomogli zaposlenom da razvije svoje talente i sposobnosti i pruži svoj maksimum u radu.

U organizaciji koja je predmet ovog rada, potrebe za edukacijama postoje zbog razvoja tehnologije, jake konkurencije, proširenja organizacije, povećanja palete proizvoda, nezadovoljstva zaposlenih, povećanja broja reklamacija i nedostatka znanja u određenim oblastima. Prilikom pravljenja plana edukacija, potrebno je i uzeti u obzir ograničen budžet izdvojen u ove svrhe. Zbog toga neophodan je pažljiv izbor kako metoda edukacije (interno ili eksterno) tako i vrsta edukacija i zaposlenih koji će pohađati edukacije kako bi rezultat bio pozitivan.

Budući da je jedno odeljenje ostalo bez zaposlenih neophodna je i podela takozvanog nevidljivog znanja. Podela nevidljivog znanja bi mogla da spreči da se organizacija ponovo nađe u nezavidnom položaju kada su u pitanju kupci, reklamacije kupaca i profit. Nevidljivo znanje se nalazi u umovima ljudi i teško ga je dokumentovati stoga je dostupno samo prilikom interakcije sa stručnjakom koji može da bude fizički prisutan, ili komunikacijom putem interneta ili telefona. Zbog ovog je neophodno pažljivo kreiranje kataloga ljudi i znanja gde će zaposlenima biti dostupne informacije o tome da li neko od sadašnjih ili bivših zaposlenih već poseduje potrebno znanje.

Jedna od edukacija bi svakako trebalo da bude o društvenim mrežama. Društvene mreže (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Jive, Jammer...) su postale neizostavni deo i privatnog i poslovnog života. Jedna pogrešna poruka ili video može ugroziti poslovanje cele organizacije (na primer postavljanje negativnog komentara). Sa druge strane, ukoliko se pravilno koriste, društvene mreže mogu biti od velike pomoći u radu zaposlenima (na primer u marketingu ili pronalaženju informacije potrebne za posao). Kako bi zaposleni bili svesni o tome šta organizacija očekuje od njih i na koji način pravilno da upotrebljavaju društvene mreže potrebno je organizovati edukaciju na tu temu. Rezultat edukacije zaposlenih bi

⁹¹ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, 2011, strana 142.

umanjio rizik od širenja negativnih komentara zaposlenih o poslodavcu i pojačao bi marketing organizacije.

Takođe, organizacija bi trebalo i da razvija liderske veštine kod zaposlenih i proširuje kapacitete već postojećih lidera. Razvoj lidera koji će voditi organizaciju kroz promene je važan jer se organizacija širi i ima potrebe za novim liderima, ali i zbog penzionisanja dosadašnjih lidera organizacije. Organizacija, u skladu sa poslovnom strategijom, određuje koliko lidera joj je potrebno i koje su to ključne osobine koje su neophodne za lidere i planove za razvoj i edukacije talentovanih zaposlenih.

Za novozaposlene rotacija radnog mesta se može pokazati kao dobar način da se upoznaju sa radom organizacije i da se uklope u radno okruženje.

Ulaganja u edukaciju i treninge zaposlenih se uvek isplati. Sa jedne strane zaposleni imaju veću produktivnost, više znanja i lojalniji su, a sa druge strane organizacije koje ulažu u edukaciju svojih zaposlenih su privlačne za talentovane i stručne kandidate.

8.5.5. Povećanje kompenzacija i beneficija, materijalnih i nematerijalnih

Kompenzacije i beneficije su značajne za zaposlene. Dobro kreiran plan kompenzacija i beneficija ima za cilj da privuče, motiviše i zadrži zaposlene.

Ukoliko mogućnosti organizacije ili zakonski okviri dozvoljavaju, zaposlenima koji su preraspodelom posla dobili nova zaduženja, mogu se povećati kompenzacije. Ukoliko to nije moguće, mogu se uvesti nematerijalne nagrade u vidu priznanja, učestvovanja u odlučivanju, fleksibilnog radnog vremena i slično. Time će zaposleni biti više motivisani za rad, povećaće se produktivnost i entuzijazam zaposlenih, a smanjiti broj odlazaka iz organizacije.

8.5.6. Stres na poslu

Stres na poslu je postao svakodnevna pojava. Pored toga što narušava zdravlje zaposlenih, odražava se i na odnose među zaposlenima i na produktivnost zaposlenih. Organizacija bi trebalo da se redovno bavi ovom temom, a posebno u situacijama kada u organizaciji dođe do promena. Menadžer ljudskih resursa, kako navode autori knjige Osnove menadžmenta ljudskih resursa, mora da sprovodi aktivnosti u vezi sa stresom i posledicama koje nastaju zbog stresa na radnom mestu. Takve aktivnosti podrazumevaju, da identifikuju i upozore pojedince koji su podložniji stresu, da predlože i sprovede promene sa ciljem da se umanji stres, da se utiče na opuštenost i da se poboljša zadovoljstvo zaposlenih u

organizaciji⁹². Budući da je upravljanje stresom kompleksan problem, Cary Cooper, Valerie Sutherland i Ashley Weinber, predlažu upravljanje stresom na tri nivoa⁹³:

- Primarni nivo: Ima za cilj da se eliminacijom, smanjenjem ili kontrolom izvora spreči stres na poslu.
- Sekundarni nivo: Podrazumeva reakcije na posledice nastalog stresa. Sprovode se obuke i treninzi sa ciljem da zaposleni nauče da prepoznaju svoje reakcije na stres i da kontrolišu reakcije koje imaju negativne posledice po zaposlenog ili organizaciju, da razviju otpornost prema stresu ili da prevladaju stres.
- Tercijalni nivo: Ima za cilj da pomogne u lečenju i rehabilitaciji zaposlenih koji su pod stresom.

Kako bi se izbegao i umanjio stres na poslu, organizacija bi trebalo da sprovede primarne i sekundarne mere, odnosno da eliminiše ili smanji stresore i da organizuje edukacije i treninge za umanj enje i kontrolu stresa. Eliminacija, umanj enje ili kontrola stresa će se pozitivno odraziti na produktivnost zaposlenih, a samim tim i na profit organizacije i na mogućnosti da takva organizacija privuče i zadrži najbolje zaposlene.

8.5.7. Motivacija zaposlenih

Motivacija zaposlenih je od velikog značaja za organizaciju. Motivacija zaposlenih je neophodna i nezaobilazna za efikasnost i produktivnost zaposlenih, ali i organizacije⁹⁴. Nakon promena koje su nastale u organizaciji koja je predmet ovog rada, motivacija zaposlenih za obavljanje poslova je opala. Povećan obim posla u organizaciji doveo je do povećanja stresa, narušavanja međuljudskih odnosa i na kraju i do pada motivacije za obavljanje poslova.

Takođe bi trebalo obratiti pažnju na ulogu lidera u motivaciji zaposlenih kako bi zaposleni bili zadovoljniji i lojalniji. Neke od tehnika koje mogu biti korisne su na primer: uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja, nematerijalne nagrade i priznanja, postavljanje ciljeva koji su dostupni, ali izazovni za zaposlene.

Autori knjige *Human Resource Management*, Mathis i Jackson, smatraju da je za motivaciju zaposlenih ključan psihološki ugovor. Psihološki ugovor je prećutni sporazum između poslodavca i zaposlenog, a sastoji se od očekivanja poslodavca ili zaposlenog u vezi

⁹² Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, 2011, strana 233.

⁹³ Weinberg, A., Sutherland J. V., Cooper, C., *Organizational Stress Management*, Palgrave Macmillan 2010, strana 157.

⁹⁴ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, 2011, strana 252.

sa poslom. Psihološki ugovori imaju dve strane, poslodavca i zaposlenog. Od obe strane se očekuje da ispune određene uslove. Od poslodavca se uglavnom očekuju kompetitivne kompenzacije i beneficije, da omogući zaposlenom da ostvari balans između posla i privatnog života i da omogući zaposlenom za razvoj karijere. Dok se od zaposlenog očekuje da bude produktivan, da razvija svoje veštine, da uloži dodatni napor kada posao zahteva kao i da ostane u organizaciji određeno vreme.

U skladu sa prethodnim proizilazi da organizacija mora da ispuni očekivanja zaposlenih kako bi oni ostali motivisani za rad, a samim tim i produktivni. Ispunjavanjem očekivanja zaposlenih organizacija bi istovremeno izgradila reputaciju koja je atraktivna za nove talentovane kandidate.

9. ZAKLJUČAK

U vremenu kada konkurencija postaje sve jača, broj međunarodnih organizacija sve veći, a broj kvalifikovanih kandidata sve manji, privlačenje i zadržavanje zaposlenih postaje imperativ poslovanja.

Ljudski kapital je prednost jedne organizacije, posebno najtalentovaniji i najkvalifikovaniji zaposleni. Analizom literature iz oblasti menažmenta ljudskih resursa (Allan, Borysenko, Halsall, DeCenzo, Lawler, Markovich i Robbins, *Booklet 1: How To Attract, Retain and Engage Employees* dr.) došli smo do zaključka da dobrovoljan odlazak zaposlenih stvara organizaciji ne samo finansijski gubitak već i opadanje entuzijazma i produktivnosti zaposlenih. U skladu sa tim, da bi se umanjio broj i posledice odlaska zaposlenih, menadžment ljudskih resursa mora da sprovodi aktivnosti za privlačenje i zadržavanje najboljih zaposlenih. Ovakav ishod analize potvrđuje polaznu hipotezu da dobar izbor i zadržavanje kandidata omogućava konstantnu produktivnost, smanjenje troškova i održava entuzijazam zaposlenih.

Zaposleni u jednoj organizaciji su neophodni za uspešno poslovanje i ostvarivanje ciljeva je posebna hipoteza koju smo potvrdili činjenicom da se 35 šefova odeljenja za ljudske resurse u velikim globalnim organizacijama složilo da je zadržavanje ključnih zaposlenih jedan od najvećih problema sa kojima se suočavaju (Garry Dessler), da organizacija gubi mnogo više od jednog zaposlenog (Jelena Đorđević - Boljanović) i da su ključni zaposleni pokretačka snaga bez koje organizacija ne može da posluje na istom nivou (Ian Hudson).

Ukoliko organizacija planira da kreira strategiju i stvori povoljne uslove za privlačenje i zadržavanje zaposlenih, potrebno je da krene od činjenica zbog kojih zaposleni napuštaju posao i organizaciju ali i zbog kojih zaposleni ostaju u organizaciji. Istraživanja i ankete (American Psychological Association, Saratoga Institute, Leigh Branham) kao i autori Harris i Branick su potvrdili posebnu hipotezu da su glavni razlozi za napuštanje organizacije, ali i ostajanje u organizaciji u vezi sa poslom koji zaposleni obavljaju i u vezi sa radnim okruženjem.

U praksi kao najčešći načini privlačenja i zadržavanja zaposlenih u međunarodnim organizacijama javljaju: balans između posla i privatnog života, interesantan posao, odnos prema zaposlenima, razvoj zaposlenih i mogućnost napredovanja, uključivanje zaposlenih, inovativnost, kompenzacije i beneficije, menadžment, korporativna kultura, liderstvo u poslovanju, reputacija organizacije, društvena odgovornost, je posebna hipoteza koju smo

dokazali kroz analizu literature (Briscoe, Branham, DeCenzo, Finnegan, Džamić, Đorđević-Boljanović, Armstrong, Harris i Brannick), istraživanje Addison grupe, kao i primerima dobrog poslovanja kompanija Colgate Palmolive, Google, Samsung, Tesla Motors i Microsoft.

Važnost privlačenja i zadržavanja zaposlenih smo pokušali da pokažemo i na primeru jedne međunarodne organizacije u kojoj je odlazak zaposlenih izazvao čitav niz problema u poslovanju koje smo razmatrali i u teorijskom delu. Organizacija je ostala bez ključnih znanja u određenim oblastima što je izazvalo pad prodaje i povećanje broja reklamacija. Nekim zaposlenima je povećan obim posla što je povećalo stres i nezadovoljstvo i narušilo odnose među zaposlenima. Pored toga, mali broj zaposlenih sa znanjima i veštinama u oblasti prodaje ambalažnih proizvoda zahteva dodatne napore menadžmenta ljudskih resursa prilikom pribavljanja kandidata.

Napuštanje organizacije nije moguće sprečiti, ali postoje aktivnosti koje organizacija može da sprovede kako bi zadržala zaposlene ili privukla nove odgovarajuće kandidate. Skup aktivnosti koje će jedna organizacija koristiti za privlačenje i zadržavanje zaposlenih zavisi od same organizacije, njene delatnosti, kulture i kandidata ili zaposlenih koje planiraju da privuku i zadrže. Ono što privlači jednog kandidata ne mora da se pokaže uspešnim i za ostale, a posebno se odnosi na zaposlene u međunarodnim organizacijama. U međunarodnom kontekstu, menadžeri ljudskih resursa moraju, između ostalog, da uzmu u obzir i kulturne, pravne, ekonomske i obrazovne razlike među državama. U skladu sa tim, privlačenje i zadržavanje zaposlenih u međunarodnim organizacijama podrazumeva kombinaciju različitih aktivnosti kako bi se pronašlo rešenje odgovarajuće za zaposlene i organizaciju.

10. LITERATURA

KNJIGE:

1. Armstrong, M. *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, 7th ed., Kogan Page Limited, 1999.
2. Bahtijarević Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Branham Leigh, *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*, AMACOM, 2005.
4. Briscoe R. D., Schuler S. R., Claus L., *International human resource management: policy and practice for multinational enterprises*, 3rd ed. by Routledge, 2009.
5. Culen, J., Parboteeah, P., *International Business Strategy And The Multinational Company*, Routledge, 2010.
6. DeCenzo A. D., Robbins P. S., *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th ed, John Wiley & Sons Inc., 2010.
7. Dessler, G. *Human resource management* 13th ed., Pearson Education, Inc, 2013.
8. Đorđević Boljanović J., Pavić S. Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, 2011.
9. Dunning H. J., Lundan M. S., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd ed. By Edward Elgar Publishing, 2008.
10. Džamić V., Miljević M., *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Univerzitet Singidunum Beograd 2015.
11. Edwards T., Rees Ch., *International Human Resource Management Globalization, National Systems and Multinational Companies*, Pearson Education Limited, 2006.
12. Finnegan R., *Rethinking Retention in good times and bad*, Davies-Black, 2010.
13. Harris J., and Brannick J., *Keeping Great Employees*, AMACOM, 1999.
14. Hofstede G., Hofstede J G., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind* McGraw-Hill, 2010.
15. Jaško O., Čudanov M., Jevtić M., Krivokapić, J., *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, 2013.
16. Lawler, E. E., *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, 2008.
17. Mobley, W., Dorfman W., P., *Advances in Global Leadership*, volume 3, Emerald Group Publishing Limited, Velika Britanija, 2003.

18. Mowday, T. R., Porter, W. R., Steers M. R., *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, Inc., 1982.
19. Noe, R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright M., P., *Fundamentals of Human Resource Management*, 4th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., 2011.
20. OECD Guidelines for Multinational Enterprises, OECD PUBLISHING, 2008, strana 12.
21. Phillips, J., Connell, O. A. *Managing employee retention: a strategic accountability approach*, Franklin Covey, 2003.
22. Ritzer G., *Globalization: A basic text*, Blackwell Publishing 2011.
23. Sims R. R., *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*, Quorum Books, 2002.
24. United Nations, *World Investment Report*, United Nations, New York, 2009, strana xxi.
25. Weinberg, A., Sutherland J. V., Cooper, C., *Organizational Stress Management*, Palgrave Macmillan 2010.

ČASOPISI:

1. Looney, A. C., Looney, K. J., *Attracting top talent and retaining stars*, New directions for philanthropic fundraising, No 49, 2005., Wiley Periodicals Inc.

IZVORI SA INTERNETA:

1. 2015 Turnover Rates by Industry, dostupno na <http://www.compensationforce.com/2016/04/2015-turnover-rates-by-industry.html>, preuzeto 3.10.2016.
2. American Psychological Association, *Workforce Retention Survey*, dostupno na <http://www.apaexcellence.org/assets/general/2012-retention-survey-final.pdf>, preuzeto 1.6.2016.
3. *Booklet 1: How To Attract, Retain and Engage Employees*, Work BC, dostupno na: https://www.workbc.ca/getmedia/7b9106fc-44a0-448d-978d-f393f9448b22/toolKit_Book1.pdf.aspx, preuzeto 28.6.2016.
4. *How HR Drives Profits*, dostupno na <http://www.workforce.com/2002/06/27/how-hr-drives-profits/>, preuzeto 28.10.2016.
5. *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, Employee turnover and retention, dostupno na

- <https://www.paydata.co.uk/sites/default/files/CIPD%20Employee%20Turnover%20Factsheet.pdf>, preuzeto 8.11.2016.
6. *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* i Robert Hall, *Resourcing and Talent Planning 2015*, strana 23, dostupno na https://www.cipd.co.uk/binaries/resourcing-talent-planning_2015.pdf, preuzeto 8.10.2016.
 7. Dewharst, M., Pettigrew, M., Srinivasan, R., *How multinationals can attract the talent they need*, dostupno na <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-multinationals-can-attract-the-talent-they-need>, preuzeto 28.6.2016.
 8. Dill K. *The Best Companies For Work-Life Balance*, dostupno na : <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/07/17/the-best-companies-for-work-life-balance-2/#466ce339c6fb>, preuzeto 1.6.2016.
 9. *Employee Giving*, dostupno na <https://www.microsoft.com/about/philanthropies/our-employees/employee-giving/>, preuzeto 1.6.2016
 10. Eurofound, *Statutory regulations on severance pay in Europe*, dostupno na http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1474en_0.pdf, preuzeto 10.11.2016.
 11. Halsall, A., *The Essentials of a Healthy Employer-Employee Relationship*, dostupno na <http://www.eremedia.com/tlnt/the-essentials-of-a-healthy-employer-employee-relationship/>, preuzeto 1.6.2016.
 12. Hay Group, *Preparing For Take Off*, dostupno na <http://atrium.haygroup.com/downloads/marketingps/ww/Preparing%20for%20take%20off%20-%20executive%20summary.pdf>, preuzeto 12.11.2016.
 13. *How would your business cope if a key person fell ill?*, dostupno na <http://www.independent.co.uk/money/insurance/how-would-your-business-cope-if-a-key-person-fell-ill-1870065.html>, preuzeto 27.10.2016.
 14. <https://www.glassdoor.com/Reviews/Google-Reviews-E9079.htm#>, preuzeto 1.6.2016.
 15. <https://www.glassdoor.com/Reviews/Tesla-Motors-Reviews-E43129.htm#trends-overallRating>, preuzeto 28.6.2016.
 16. <https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/retrak-framework>, preuzeto 1.6.2016.
 17. <https://www.thomsons.com/resources/case-studies/samsung>, preuzeto 1.6.2016.

18. IMF Staff, *Globalization: Treat or Opportunity*, dostupno na <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm#II>, preuzeto 1.6.2016.
19. Markovich, M., *The Negative Impacts of a High Turnover Rate*, dostupno na <http://smallbusiness.chron.com/negative-impacts-high-turnover-rate-20269.html>, preuzeto 25.10.2016.
20. Maurer, R., *Millennials Expect Raises, Promotions More Often than Older Generations*, dostupno na <https://www.shrm.org/hrdisciplines/staffingmanagement/articles/pages/millennials-raises-promotions-generations.aspx>, preuzeto 28.6.2016.
21. Medirata, B., Bick, J., *The Google Way: Give Engineers Room*, dostupno na http://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html?_r=0, preuzeto 1.6.2016.
22. Međunarodna organizacija rada, *National labour law profiles*, dostupno na <http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/lang--en/index.htm>, preuzeto 11.10.2016.
23. Međunarodna organizacija rada, *Working Conditions Laws Report 2012*, dostupno na http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_235155.pdf, preuzeto 11.11. 2016.
24. Nobscot Corporation, *US Annual Employment Turnover Rates by Industry and by Geographic Region*, dostupno na http://www.nobscot.com/survey/us_voluntary_turnover_0805.cfm, preuzeto 8.11.2016.
25. OECD, *Average annual hours actually worked per worker*, dostupno na <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS#>, preuzeto 10.10.2016.
26. OECD, *Foreign Direct Investment And Intellectual Capital Formation In Southeast Asia* dostupno na <http://www.oecd.org/dev/1949901.pdf>, strana 25, preuzeto 1.11. 2016.
27. Shanghai Municipal Human Resources and Social Security Bureau, *Regulation on Paid Annual Leave of the Employees*, dostupno na <http://www.12333sh.gov.cn/200912333/2009english/laws/200911/P020100401488717439050.pdf>, preuzeto 10.11.2016.
28. SHRM Foundation, *Retaining Talent*, dostupno na <https://www.shrm.org/about/foundation/research/Documents/Retaining%20Talent-%20Final.pdf>, preuzeto 1.11.2016.

29. Svetski Ekonomski Forum, The Global Competitiveness Report 2015–2016
http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf, strana 18, preuzeto 8.11.2016.
30. What is the ideal employee turnover rate?, dostupno na
<http://hiring.monster.co.uk/hr/hr-best-practices/workforce-management/employee-retention-strategies/what-is-the-ideal-employee-turnover-rate.aspx>, preuzeto 3.10.2016.