



Jelena Đorđević Boljanović

Menadžment ljudskih resursa



Beograd, 2024.



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Jelena Đorđević Boljanović

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

TRĆE IZDANJE

Beograd, 2024.

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Autor:

dr Jelena Đorđević Boljanović

Recenzenti:

dr Slobodan Čerović

dr Gordana Dobrijević

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Jelena Petrović

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović, MA

Godina izdanja:

2024.

Tiraž:

500 primeraka

Štampa:

Birograf, Beograd

ISBN: 978-86-7912-678-8

Copyright:

© 2024. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Umnožavanje pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

PRVI DEO UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

I POGLAVLJE: POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	3
1. Pojam menadžmenta ljudskih resursa	3
2. Evolucija menadžmenta ljudskih resursa	9
3. Menadžment ljudskih resursa i promenljivo okruženje ekonomije znanja	17
3.1. Tehnološki razvoj	17
3.2. Globalizacija	18
3.3. Demografske promene	19
3.4. Promene u prirodi posla	20
3.5. Drugi faktori	21
4. Povezanost menadžera ljudskih resursa i ostalih menadžera u organizaciji	24
5. Ključni koncepti u menadžmentu ljudskih resursa	26
5.1. Upravljanje odsustvom sa posla (<i>Absence Management</i>)	26
5.2. Upravljanje karijerom (<i>Career management</i>)	29
5.3. Savetovanje, trening i mentorstvo (<i>Counselling, Coaching, Mentoring</i>)	30
5.4. Daunsajzing i autsorsing	31
5.5. Razvoj zaposlenih (<i>Employee Development</i>)	34
5.6. Opunomoćivanje i angažovanje zaposlenih (<i>Employee Empowerment and Engagement</i>)	35
5.7. Upravljanje promenama (<i>Change Management</i>)	35
5.8. Rad visokih performansi (<i>High Performance Working</i>)	36
5.9. Menadžment znanja (<i>Knowledge Management</i>)	38
5.10. Organizacija koja uči (<i>Learning organisation</i>)	41
5.11. Menadžment talenata (<i>Talent management</i>)	42
5.12. Timski rad	44
II POGLAVLJE: STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	53
1. Pojam i značaj strategijskog menadžmenta ljudskih resursa	53
1.1. Povezanost menadžmenta ljudskih resursa i funkcije strategijskog menadžmenta	56
1.2. Uloga ljudskih resursa u procesu strategijskog menadžmenta	58

DRUGI DEO

PROCES MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

III POGLAVLJE: PLANIRANJE	69
1. Pojam i značaj planiranja ljudskih resursa	69
2. Proces planiranja ljudskih resursa	72
2.1. Analiziranje okruženja	72
2.2. Predviđanje potreba za ljudskim resursima	74
2.2.1. Analiza posla	74
2.2.2. Metode analize posla	76
2.2.2.1. Metoda opservacije	76
2.2.2.2. Metoda intervjua	76
2.2.2.3. Metoda strukturisanog upitnika	77
2.2.2.4. Metod dnevnika	77
2.2.2.5. Kvantitativne metode	77
2.2.2.6. Internet metode analize posla	77
2.2.3. Koraci u analizi posla	78
2.2.4. Ciljevi analize posla	78
2.2.4.1. Opis posla	78
2.2.4.2. Specifikacija posla	79
2.2.5. Analiza posla u uslovima obogaćenja posla	
– od specijalizovanih do obogaćenih poslova	79
2.2.5.1. Dizajniranje posla	81
2.2.5.2. Obogaćenje posla	81
2.2.5.3. Fleksibilno radno vreme	82
2.3. Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa	82
2.4. Donošenje planova ljudskih resursa	83
2.5. Uspostavljanje povratne sprege	83
IV POGLAVLJE: REGRUTOVANJE	93
1. Zašto je važno regrutovanje?	93
2. Faktori koji utiču na uspešnost regrutovanja	96
3. Izvori regrutovanja	96
3.1. Interni izvori regrutovanja	97
3.2. Eksterni izvori regrutovanja	98
4. Metode regrutovanja	99
4.1. Oglašavanje	99
4.2. Preporuke zaposlenih	99
4.3. Agencije za zapošljavanje	101
4.4. Koledži i univerziteti	101
4.5. Sajmovi zapošljavanja	102
4.6. Internet	103

V POGLAVLJE: SELEKCIJA	111
1. Zašto je selekcija važna?	111
2. Standardi selekcije	112
3. Proces selekcije	113
4. Metode selekcije	115
4.1. Formulari	115
4.2. Testovi	115
4.3. Intervju	116
4.3.1. Vrste intervju	116
4.3.2. Pravila intervjuisanja	118
4.3.2.1. Pravila intervjuisanja – sa aspekta ispitivača	120
4.3.2.2. Pravila intervjuisanja – sa aspekta kandidata za posao	121
4.4. Provera biografije i preporuka	125
4.5. Fizički pregled	126
VI POGLAVLJE: OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH	135
1. Uloga i značaj orijentacije i socijalizacije zaposlenih	135
1.1. Pretpostavke uspešne socijalizacije	136
1.2. Proces socijalizacije	138
2. Orijentacija zaposlenih	139
3. Obuka zaposlenih	140
3.1. Proces obuke i razvoja zaposlenih	142
3.1.1. Analiziranje organizacionih potreba za obukom	142
3.1.2. Dizajniranje programa obuke	143
3.1.3. Implementacija programa obuke	144
3.1.4. Evaluacija rezultata programa obuke	144
3.2. Metode obuke i razvoja zaposlenih	145
3.3. Metode obuke i razvoja menadžera	149
4. Upravljanje programima organizacionih promena	150
4.1. Šta promeniti?	152
4.2. Vođenje organizacionih promena	153
VII POGLAVLJE: RAZVOJ KARIJERE	159
1. Uloga i značaj razvoja karijere	159
1.1. Tradicionalna vs. savremena karijera	161
1.2. Proces upravljanja karijerom: vrednost za organizaciju i za pojedinca	162
1.2.1. Samoocenjivanje	164
1.2.2. Povratna informacija o uspešnosti	166
1.2.3. Postavljanje ciljeva	166
1.2.4. Planiranje akcija	166
2. Posebna pitanja u razvoju profesionalne karijere	166

VIII POGLAVLJE: OCENA UČINKA ZAPOSLENIH I UTVRĐIVANJE NADOKNADE	175
1. Pojam ocene učinka zaposlenih i utvrđivanja nadoknade	175
1.1. Upravljanje radnom efikasnošću	176
1.1.1. Ciljevi upravljanja radnom efikasnošću	177
1.1.2. Teškoće u upravljanju radnom efikasnošću	178
1.1.2.1. Neizgrađen kriterijum procenitelja	179
1.1.2.2. Halo efekat	179
1.1.2.3. Poistovećivanje	179
1.1.2.4. Nizak stepen motivisanosti procenitelja	180
1.1.2.5. Centralna tendencija	180
1.2. Proces procene učinka	180
1.3. Metode procene učinka	183
1.3.1. Metoda kritičkog incidenta	183
1.3.2. Metod pismenog ogleđa	183
1.3.3. Metod naizmeničnog rangiranja	183
1.3.4. Grafička skala procene	184
1.3.5. Poređenje više lica	184
1.3.6. Metod upravljanja postavljanjem ciljeva	185
1.3.7. Povratne informacije za 360 stepeni	185
1.3.8. Kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka	186
1.3.9. Elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti	186
2. Pojam i značaj kompenzacija i beneficija	187
2.1. Pojam i vrste nagrada	188
2.1.1. Unutrašnje vs. spoljašnje nagrade	188
2.1.2. Finansijske vs. nefinansijske nagrade	189
2.1.3. Nagrade zasnovane na rezultatima i nagrade zasnovane na članstvu	189
3. Kompenzacije	190
3.1. Proces utvrđivanja cene rada	190
3.1.1. Pregled plata	190
3.1.2. Evaluacija posla	191
3.1.3. Grupisanje sličnih poslova u platne razrede	191
3.1.4. Određivanje cene rada za svaki platni razred	191
3.1.5. Utvrđivanje raspona plata u okviru platnog razreda	192
3.2. Pravci u isplatama kompenzacija	193
3.2.1. Nova plata	193
3.2.2. Nadoknade zasnovane na kompetencijama	194
3.2.3. Šire grupisanje	194
4. Stimulacije – pojam i vrste	194
5. Beneficije – pojam i vrste	196
5.1. Beneficije u vezi sa odsustvovanjem sa posla	196
5.2. Beneficije u vezi sa osiguranjem	198

5.3. Penzione beneficije	198
5.4. Uslužne beneficije i beneficije kao podrška porodici	199
5.5. Fleksibilni beneficijni programi	200
5.5.1. „Kafeterija“ sistem beneficija	200
5.5.2. Beneficije i lizing zaposlenih	200
6. Nematerijalne strategije motivacije	201

TREĆI DEO

SAVREMENA PITANJA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

IX POGLAVLJE: PRAĆENJE TRENDOVA: ULOGA MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA U UPRAVLJANJU PROMENAMA	213
1. Značaj praćenja trendova u menadžmentu ljudskih resursa	213
2. Uloga menadžera ljudskih resursa u upravljanju promenama	216
3. Modeli upravljanja promenama	219
X POGLAVLJE: MEĐUNARODNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA: GLOBALNI IZAZOVI U INTERNACIONALNOM POSLOVANJU	225
1. Međunarodni menadžment i globalno poslovanje	225
2. Primena globalnog sistema menadžmenta ljudskih resursa	226
3. Globalna pitanja u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa	228
3.1. Međunarodna strategija menadžmenta ljudskih resursa	228
3.1.1. Etnocentrični model stafinga	231
3.1.2. Policentrični model stafinga	231
3.1.3. Geocentrični model stafinga	231
3.2. Razumevanje kulturnog okruženja	232
3.3. Razumevanje političkog, pravnog i ekonomskog okruženja	233
XI POGLAVLJE: MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U FLEKSIBILNOM RADNOM OKRUŽENJU	239
1. Fleksibilno radno okruženje	239
1.1. Element i oblici fleksibilnosti u radnom okruženju	242
1.2. Proces menadžmenta ljudskih resursa u fleksibilnom radnom okruženju	244
2. Upravljanje ljudskim resursima u virtuelnim organizacijama	246
3. Outsorsing HR funkcije	249
XII POGLAVLJE: ZADOVOLJSTVO POSLOM	257
1. Pojam i značaj zadovoljstva poslom	257
1.1. Faktori uticaja na zadovoljstvo poslom	258
1.2. Posledice nezadovoljstva poslom	260
1.3. Uticaj zadovoljnih i nezadovoljnih zaposlenih na radno okruženje	262
2. Merenje zadovoljstva poslom	262

PREDGOVOR

Poštovani čitaoci,

pred vama se nalazi prvo izdanje udžbenika *Menadžment ljudskih resursa*, namenjeno studentima Univerziteta Singidunum.

Cilj knjige je da pomogne studentima da razumeju značaj koji ljudi, sa svojim znanjem, veštinama i iskustvom imaju u ostvarenju korporativnih ciljeva organizacije, ali i važnost uloge menadžera ljudskih resursa kao strateškog partnera u organizaciji. Menadžeri ljudskih resursa su odgovorni za brižljivo preduzimanje aktivnosti usmerenih ka privlačenju, odabiru, razvoju i zadržavanju talentovanih i obrazovanih zaposlenih, koji će u svom motivišućem radnom okruženju biti optimalnom brzinom usmereni ka budućnosti. Jedino organizacije sa efikasnim procesom menadžmenta ljudskih resursa, koji sa uspehom integriše strateške ciljeve organizacije sa individualnim potrebama zaposlenih, mogu očekivati uspeh i održivu konkurentsku prednost u globalnom, stalno promenljivom poslovnom okruženju.

Knjiga se sastoji iz tri dela koji obuhvataju petnaest poglavlja. Osnova prvog i drugog dela udžbenika su prva dva dela knjige *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, takođe u izdanju Univerziteta Singidunum, a treći deo knjige je nastao kao potreba sagledavanja novih trendova i pristupa u menadžmentu ljudskih resursa kroz jedan inovativan, proaktivan, pre svega na uspešnu praksu usmeren način izučavanja ove oblasti.

Prvi deo knjige predstavlja uvod u menadžment ljudskih resursa i bavi se razmatranjem samog pojma menadžmenta ljudskih resursa i pitanjima njegove evolucije i položaja u promenljivom okruženju ekonomije znanja. U ovom delu se objašnjavaju i ključni koncepti u ovoj oblasti, a posebna pažnja je posvećena i strateškom menadžmentu ljudskih resursa.

Drugi deo knjige posvećen je procesu menadžmenta ljudskih resursa i svim njegovim fazama: planiranju ljudskih resursa; regrutovanju sa analizom izvora i metoda regrutovanja; selekciji, uključujući proces i metode selekcije; obuci i razvoju zaposlenih; razvoju karijere i samom procesu upravljanja karijerom; oceni učinka zaposlenih i utvrđivanju nadoknade, uz objašnjenje ocene učinka, upravljanja radnom efikasnošću, procesa i metoda procene učinka, kompenzacija i beneficija, stimulacija i nematerijalnih strategija motivacija.

Kada se radi o nauci poput menadžmenta ljudskih resursa, za očekivati je njen stalni razvoj, napredak i neprekidnu povezanost sa praksom. Iz tih razloga nastao je treći deo knjige, koji ima za cilj da naglasi dinamičnost ove naučne, ali i menadžerske discipline i ukaže na neiscrpnu listu uvek novih i aktuelnih pitanja kojima se ona bavi. Dakle, lista ovih pitanja nije konačna, ali ukazuje na nužnost vizionarske i liderske opredeljenosti menadžera ljudskih resursa koji će, poznavanjem prilika i pojava u okruženju biti u mogućnosti ne samo da reaguju na promene iz okruženja, već i da ih sami izazivaju. U navedenom smislu u trećem delu knjige se posebno bavimo: značajem poznavanja i istraživanja trendova u menadžmentu ljudskih resursa i upravljanja promenama; međunarodnim menadžmentom ljudskih resursa kao posledici internacionalizacije poslovanja u globalnom poslovnom okruženju; značajem zadovoljstva poslom kao preduslova motivisanih i produktivnih zaposlenih; novim pristupima motivaciji; potrebom za fleksibilnošću u radnom okruženju kao i uticajem koje informacione tehnologije imaju na HR funkciju. Cilj ovog dela knjige je analiza preduslova za savesno i odgovorno obavljanje posla menadžera ljudskih resursa i prikaz uspešnih primera iz prakse koji svedoče o značaju ove menadžerske funkcije u 21. veku.

Na početku svakog poglavlja nalaze se ciljevi koje bi trebalo savladati proučavanjem odgovarajuće materije, a na kraju svakog poglavlja čitaoci imaju mogućnost da provere svoje znanje davanjem odgovora na postavljena pitanja, ali i da primene svoje znanje rešavanjem odgovarajuće studije slučaja. Sam tekst knjige je ilustrovan brojnim primerima iz prakse.

Za dugogodišnje poverenje i podršku posebno se zahvaljujem predsedniku Univerziteta Singidunum prof. dr Milovanu Stanišiću. Na profesionalnom odnosu i podršci tokom pripreme i nastajanja konačne verzije udžbenika zahvaljujem se prof. dr Svetlani Stanišić.

Veliku zahvalnost dugujem recenzentima prof. dr Slobodanu Čeroviću i prof. dr Gordani Dobrijević na korisnim savetima i sugestijama. Za lep izgled i dizajn knjige zaslužni su Aleksandar Mihajlović, master i Jelena Petrović, master.

Zahvaljujem se svojoj porodici na podršci i razumevanju tokom pisanja knjige.

Unapred se zahvaljujem čitaocima čije sugestije će doprineti kvalitetu budućih izdanja ove knjige.

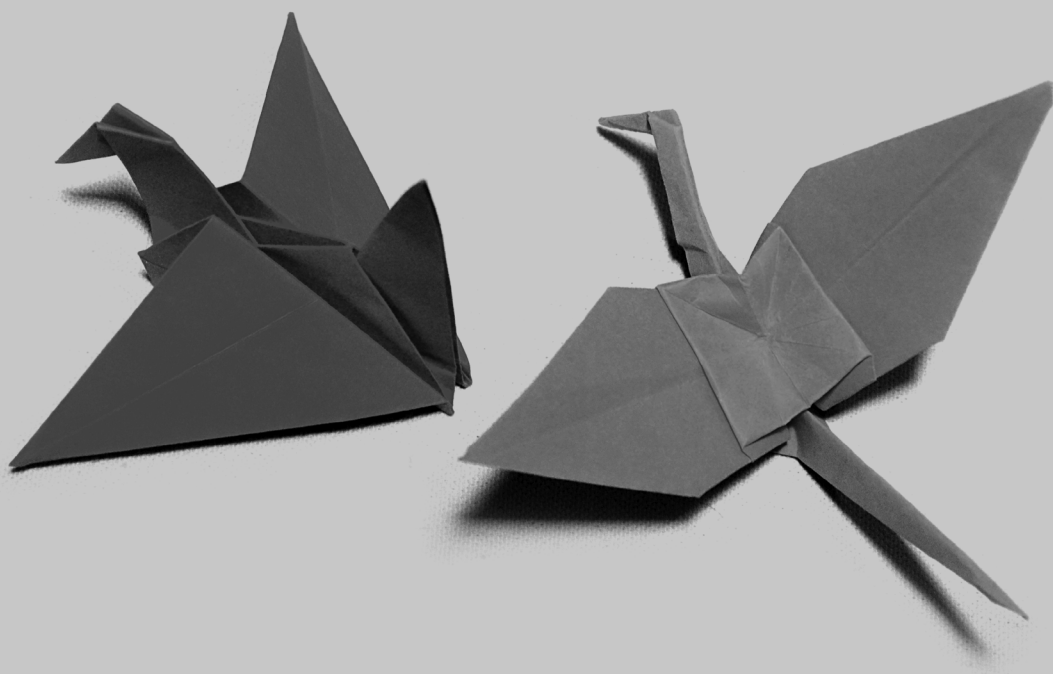
Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

PRVI DEO

UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

I poglavlje: Pojam i značaj menadžmenta ljudskih resursa

II poglavlje: Strategijski menadžment ljudskih resursa



POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ objasnite pojam menadžmenta ljudskih resursa,
- ✓ shvatite evoluciju menadžmenta ljudskih resursa,
- ✓ povežete menadžere ljudskih resursa sa ostalim menadžerima u organizaciji,
- ✓ odredite mesto menadžmenta ljudskih resursa u promenljivom okruženju ekonomije znanja i
- ✓ objasnite ključne koncepte u menadžmentu ljudskih resursa.

1.

POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

*„Velika je nesreća kad čovek ne zna šta hoće,
a prava katastrofa kad ne zna šta može.“*

Jovan Dučić

Pet prvih kompanija na Forbsovoj listi najvrednijih brendova za 2018. su Epl (Apple), Gugl (Google), Majkrosoft (Microsoft), Fejsbuk (Facebook) i Amazon (Amazon).¹ Pored toga što su sve navedene kompanije iz oblasti IT industrije, ono što im je zajedničko jeste da su u pitanju kompanije koje su inovativne, koje menjaju svet i koje, što je ključno

za tematiku ovog udžbenika, u centar svog poslovanja stavljaju svoje zaposlene. Posao u kompaniji Epl smatra se delom karijera, a delom revolucija. Epl je mesto gde zaposleni dele svoj talenat dok, istovremeno, uče, razvijaju se i inspirišu. Ova kompanija traži i neguje ljude koji su pametni, kreativni, spremni za izazove i uzbuđeni onim što rade, jednom rečju, Epl ljude.² Inovativnost i kreativnost zaposlenih u kompaniji Gugl čine njihove projekte pokretačkim i unapređujućim, a održivost same kompanije proizilazi od zaposlenih u kompaniji, tzv. Guglersa – pametnih, zanimljivih ljudi koji neguju okruženje saradnje i zabave.³ Otuda i ne čudi podatak da za godinu dana ova kompanija primi preko dva milliona prijava za posao, što predstavlja svojevrsan rekord.⁴ Majkrosoft svoje zaposlene smatra izvorom svoje energije, a jedan od prioriternih ciljeva ove čuvene kompanije je da svoje ljude, kao svoju osnovnu i najveću vrednost, učini zdravim, srećnim i, optimalnom brzinom, pokrenutim ka budućnosti.⁵ Pored toga što je visoko rangiran na pomenutoj listi, Fejsbuk se nalazi i na prvom mestu liste kompanija u kojima je najbolje raditi.⁶ Koji su razlozi za to? Suština je u tome što ova kompanija pomaže svojim zaposlenima da usmeravaju svoje sopstvene karijere, da se osećaju ispunjenim, da jačaju svoje snage i da kontinuirano uče. Fejsbuk razume značaj pojedinačnog uticaja svakog od zaposlenih.⁷ Kompanija Amazon.com zapošljava svetski najpametnije umove, nudeći im okruženje u kome mogu konstantno unapređivati svoja iskustva. Zaposleni u ovoj kompaniji prave istoriju, a dobra vest je da su tek počeli.⁸

Dakle, kao što vidimo ove kompanije, koje možemo s pravom nazvati organizacijama znanja, spoznale su značaj svojih zaposlenih i istinu da je organizacija uspešna koliko su uspešni pojedinci u njoj. Njihovi zaposleni su zapravo „radnici znanja“. Praksa potvrđuje ono što je rekao čuveni P. Draker, da današnji, savremeni i stručni radnici nisu „radna snaga, oni su kapital“, kapital koji je produktivan i koji stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju.⁹ Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentске prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje. A kakvo je to novo poslovno okruženje? Šta je suština nove ekonomije?

Za razumevanje današnje, nove ekonomije ili ekonomije znanja, kako je mnogi autori nazivaju, potrebno je ukratko razmotriti ljudsku istoriju i, u tom smislu, pomenuti poznatog futuristu Alvina Toflera¹⁰. Polazna tačka Toflerove teorije jeste da je ljudsko društvo, kroz svoj nastanak i razvoj prošlo kroz tri glavne faze ili tri talasa koja su, svaki za sebe, unapredili ljudsku civilizaciju. Svaki talas je sa sobom doneo promene, kako u tehnološkom, tako i u socijalnom smislu. Prvi talas transformacije počeo je onog trenutka kada je čovek napustio nomadski način života i počeo da se bavi poljoprivredom. Sve do 18. veka skoro sve ekonomije imale su karakter poljoprivrednih društava, a gotovo 90% stanovništva bavilo se poljoprivredom. Drugi talas započinje Industrijskom revolucijom u 18. veku. Pojava mašina menja način života. Ljudi napuštaju poljoprivredna imanja, sele se u gradove i počinju da rade u fabrikama, gde bivaju plaćeni za rutinske poslove koje obavljaju. Masovna proizvodnja, specijalizovani poslovi i manufaktura, glavna su obeležja

ovog načina proizvodnje. Treći talas, umesto na snagu mišića, oslanja se na snagu uma. Pokretač ovog talasa je informacija, pa je i nazivamo informacionom erom ili erom znanja. Od manufakture, društvo se okreće pružanju usluga, a znanje postaje ultimativna pokretačka snaga. „Znanje je moć“ – glavna je izreka koja opisuje ovo doba, a radnici trećeg talasa postaju „radnici znanja“ (*knowledge workers*)¹¹, pojam koji je prvi uveo P. Draker još 1959. godine. Uz konstantni razvoj tehnologije, tržište rada zahteva visoko kvalifikovane radnike koji su spremni da se prilagođavaju ne samo promenama u svom okruženju, nego i promenama u sopstvenim karijerama. Učinak organizacija u privredi i društvu zasnovanom na znanju, zavisice upravo od veštine da se animiraju, zadrže u organizaciji i motivišu radnici znanja. S tim u vezi je i iznalaženje načina da se znanje koje poseduju radnici znanja osvaja, čuva i deli među ostalim članovima firme, na način koji će dovesti do stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju.

U tom smislu, naglašava se i značaj menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa predstavlja proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strategijskih ciljeva organizacije. To ukazuje na činjenicu da je menadžment ljudskih resursa danas mnogo više od „personalnog menadžmenta“ i da, zapravo, predstavlja, filozofiju koja efikasno ide u susret potrebama moderne organizacije. Za potrebe ove knjige usvojicemo definiciju po kojoj se menadžment ljudskih resursa definiše kao strategijski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno, doprinose postizanju njenih ciljeva.¹² U tom smislu, pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumevamo deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Još kraće rečeno, uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi.¹³

Menadžment ljudskih resursa je od velike važnosti za čitavu organizaciju i zaposlene u njoj. Složicemo se da ne postoji organizacija kojoj je cilj da donese pogrešnu odluku o angažovanju zaposlenog, koja će da zaposli ljude koji će na neadekvatan način obavljati posao, potroši velika sredstva na neefikasne i dugotrajne procese izbora potencijalnih kandidata za posao, nepravilno postavljenim sistemom motivacije zaposlenih, dozvoli odlazak najboljih ljudi iz kompanije, nedovoljnom obukom ugrozi efikasnost radnih procesa. Stavljanje navedenih zadataka upravo u nadležnost menadžmenta ljudskih resursa, dovoljna su ilustracija navedenog stava. Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što pravilnim organizovanjem aktivnosti omogućava organizaciji da angažuje pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući usavršavanje i napredak, pravilno motiviše i nagrađuje zaposlene i da, pravilnim koordinisanjem svih navedenih aktivnosti, ostvari dobre rezultate za organizaciju.

Postoje četiri osnovna cilja koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu:¹⁴

1. *Ciljevi koji se odnose na zaposlene.* Osnovni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da organizaciji obezbedi kvalitetne ljude koji će biti u stanju da efikasno i efektivno obavljaju zadate im poslove. Da bi ostvarenje ovog cilja bilo uspješno potrebno je da se utvrdi organizaciona struktura, vrsta ugovora pod kojim će zaposleni biti angažovani, odabir kvalitetnih ljudi i njihovo zadržavanje u organizaciji.
2. *Ciljevi koji se odnose na rad.* Kada organizacija obezbedi kvalitetne ljudske resurse, glavni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da preduzmu sve potrebne mere i aktivnosti kako bi zaposleni bili motivisani, predani poslu i maksimalno angažovani. Ovde se posebno naglašava uloga obuke i razvoja, sistema nagrađivanja zaposlenih, kao i disciplinovanje zaposlenih i ostvarivanje visokih radnih standarda.
3. *Ciljevi koji se odnose na menadžment promena.* Promene se ne dešavaju samo u spoljašnjem okruženju organizacije, već i sama organizacija izaziva promene i inovacije kako bi mogla da ostvari i održi svoju konkurentnu prednost na tržištu. Promene su nekada strukturalne i sastoje se u reorganizovanju poslovnih aktivnosti i procesa ili u poronalaženju i angažovanju novih zaposlenih. Moguća je i potreba za kulturološkim promenama u smislu promena ustaljenih vrednosti, stavova ili normi ponašanja. Najkraće rečeno, u ostvarivanju ovog cilja, od odeljenja za menadžment ljudskih resursa se očekuje da angažuje prave lidere, inovatore, kreativne ljude koji pokreću promene oko sebe.
4. *Administrativni ciljevi.* Administrativni poslovi su vrlo važni za uspješno obavljanje poslova menadžera ljudskih resursa. Pod ovim poslovima podrazumevaju se ne samo poslovi preciznog prikupljanja i ažuriranja podataka o zaposlenima (njihovim sposobnostima, znanjima, veštinama, ciljevima u karijeri), nego i pravni poslovi koji se odnose prvenstveno na usklađivanje sa zakonskom regulativom (pravni, finansijski, socijalni aspekt).

Da bi menadžeri za ljudske resurse mogli da odgovore zahtevima promenljivog poslovnog okruženja i neophodnosti postizanja navedenih ciljeva, potrebno je da poseduju određene vrste veština. Te veštine se mogu svrstati u četiri osnovne kategorije:¹⁵ veštine odnosa sa ljudima, veština donošenja odluka, veština liderstva i tehničke veštine.

Ljudska dimenzija u poslu menadžera ljudskih resursa vrlo je važna. Ne samo što se od menadžera ljudskih resursa danas očekuje da ima potrebno znanje o tome kako i na koji način zaposleni treba da odigraju svoju ulogu u postizanju konkurentne prednosti za organizaciju, već se od njega zahteva i da poznaje politike, programe i prakse koje će zaposlenima pomoći u ostvarenju svog zadatka. Ovde je neophodno, naravno, dodati i veštine komuniciranja, pregovaranja i razvoja timskog rada.

S obzirom na prirodu posla koju obavljaju menadžeri ljudskih resursa, mišljenja smo da je za uspeh njihovog rada od neprocenjive važnosti savladavanje veštine uspešnog i efikasnog komuniciranja. U tom smislu za menadžere ljudskih resursa ističemo kao veoma

bitno, kako za sprovođenje same funkcije koju obavljaju, tako i za razvijanje sopstvene karijere, sledeće:¹⁶

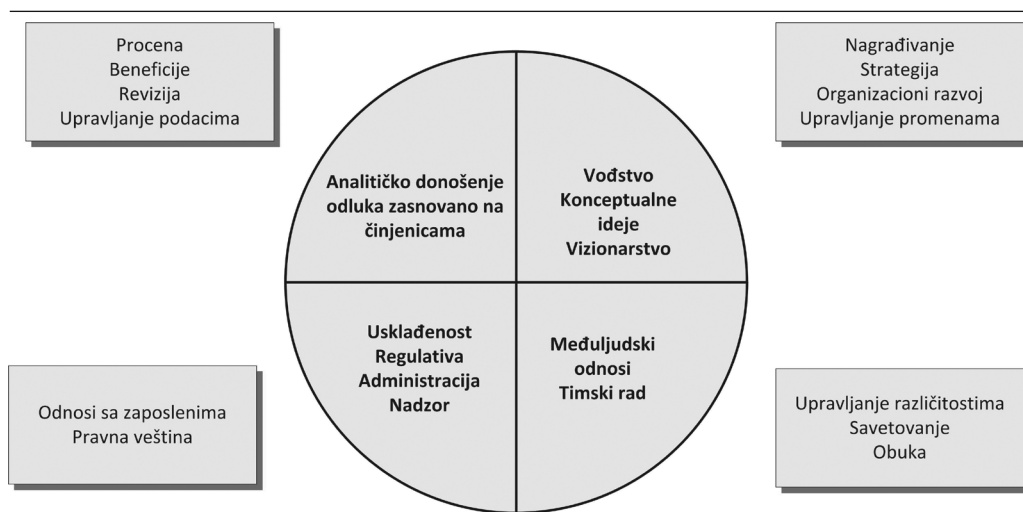
- ♦ organizovanje ideja i informacija na logičan i kompletan način,
- ♦ izražavanje ideja i informacija razumljivo i uverljivo – usmenim, pisanim, vizuelnim ili elektronskim medijima,
- ♦ aktivno slušanje drugih,
- ♦ efikasno komuniciranje sa ljudima različitog porekla i iskustva,
- ♦ efikasno korišćenje komunikacionih tehnologija,
- ♦ visok kvalitet pisanja i govora uz poštovanje gramatičkih i pravopisnih pravila,
- ♦ sposobnost prilagođavanja poruke odgovarajućoj publici ili situaciji,
- ♦ sposobnost komuniciranja na civilizovan način i u skladu sa pravilima poslovne komunikacije čak i sa neprijateljski raspoloženim sagovornikom,
- ♦ na etici zasnovano komuniciranje, čak i u situacijama kada mogućnosti izbora nisu jasni i
- ♦ mudro upravljanje svojim vremenom i efikasno korišćenje resursa.

Svoju veštinu *donošnja odluka* menadžer ljudskih resursa ima priliku da primeni gotovo svakodnevno. Ovo se odnosi kako na donošenje odluka o kvalifikacijama i veštinama zaposlenih, tako i na odluke o pravnim, etičkim, pa i finansijskim aspektima funkcije menadžera ljudskih resursa.

Menadžeri ljudskih resursa, u današnjem turbulentnom okruženju, imaju vrlo važnu *lidersku ulogu*. Otuda liderske veštine menadžera ljudskih resursa dolaze do punog izražaja. Liderstvo danas podrazumeva pomoć organizaciji u upravljanju promenama i zahteva sposobnost dijagnosticiranja problema, implementaciju organizacione promene i evaluaciju rezultata. Promene, najčešće, dovode do konflikata, otpora i zbunjenosti među zaposlenima. Menadžeri ljudskih resursa treba promene da sagledaju u svetlu postizanja uspeha. Stoga, njihova uloga je velika kako u prevazilaženju otpora promenama, podučavanju zaposlenih da posluju u novim, promenjenim uslovima, tako i u ohrabrivanju svih vrsta promena. Istraživanja su pokazala da u 87% kompanija, organizacionim razvojem i promenama upravljalo je, upravo, odeljenje za menadžment ljudskih resursa.¹⁷

U svakoj oblasti, pa i u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, *tehničke veštine* su specijalizovane veštine za određenu oblast. U oblasti menadžmenta ljudskih resursa, tehničke veštine podrazumevaju poznavanje teorije i prakse iz stafinga, razvoja, nagrađivanja, organizacionog dizajna i komuniciranja. Ovim veštinama neophodno je dodati i veštine poznavanja softvera i kompjuterskih sistema, kao i znanje iz oblasti pravne regulative ove oblasti koja se svakodnevno menja i ažurira.

Malo detaljniju analizu veština koje su potrebne stručnjacima iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa možemo videti na slici 1:



Slika 1. Uloge i kompetencije menadžera ljudskih resursa¹⁸

Kao što možemo videti na slici 1., unutar svakog kvadranta uključene su sposobnosti koje su potrebne za uspeh u obavljanju uloga menadžera ljudskih resursa. Uloge i primeri sposobnosti koje su potrebne za uspešno delovanje menadžera ljudskih resursa u budućnosti, prikazani su na desnoj strani slike. Ove sposobnosti uključuju razvijanje novih praksi menadžmenta ljudskih resursa i sklapanje partnerstva sa menadžerima kako bi se te prakse uskladile sa poslovnim strategijama, upravljanjem promenama, povećanjem doprinosa zaposlenih putem obuke, kao i putem oblikovanja odgovarajućih procesa kako bi se smanjili troškovi i povećala produktivnost. Najveći izazov menadžera ljudskih resursa je, po mišljenju velikog broja autora, premeštanje njihovog težišta sa tekućih procesa i aktivnosti, na strategijske aktivnosti, tj. na budućnost.

Uloge i sposobnosti koje su povezane sa vođenjem i nadzorom prikazane su na levoj polovini slike. Uloge menadžera ljudskih resursa koje su povezane sa vođenjem i nadzorom smanjiće se zbog sve većeg korišćenja tehnologije u upravljanju podacima i znanjem o ljudskim resursima. Međutim, da bi se produktivno upravljalo ljudskim resursima, potrebne su i analitičke veštine za merenje i procenu delotvornosti prakse menadžmenta ljudskih resursa.¹⁹

O tome, koji su ključni činioci i veštine koje se zahtevaju od menadžera ljudskih resursa danas, sprovedeno je istraživanje čiji rezultati pokazuju da su, prema mišljenju HR specijalista, najbitnije veštine za razvoj njihove profesionalne karijere: veština interpersonalnog komuniciranja (80% ispitanika se odlučilo za ovu veštinu, kao najvažniju), ambicija (61%), ugled u organizaciji (56%), veština strategijskog i kritičkog razmišljanja (53%), iskustvo u poslovima ljudskih resursa (51%), leaderske veštine (51%), pronicljivost u poslu (30%), sertifikat iz oblasti ljudskih resursa (30%).²⁰

S obzirom na ciljeve menadžmenta ljudskih resursa koje smo naveli, kao i veština koje menadžeri ljudskih resursa treba nužno da poseduju, možemo zaključiti da su profesionalci iz ove oblasti veoma važan element uspeha i razvoja svake organizacije i da njihov posao zahteva neke nove nivoe u pristupu izučavanju ove funkcije. Ovi novi pristupi zahtevaju sagledavanje funkcije menadžera ljudskih resursa ne samo kao pojedinca koji se nalazi na čelu jednog odeljenja ili departmana u organizaciji, nego kao izvršnog direktora kompanije ili člana upravnog odbora koji učestvuje u razvoju strategije čitave organizacije. O evoluciji i razvojnom putu menadžmenta ljudskih resursa, govorićemo u narednom poglavlju.

2.

EVOLUCIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Kada govorimo o upravljanju ljudima kao pojmu, razlikujemo dve osnovne paradigme: personalni menadžment i menadžment ljudskih resursa.²¹

Sedamdesetih godina dvadesetog veka ustanovila se ideja personalnog menadžmenta koji je zaživeo u velikim organizacijama u skladu sa Tejlorovom organizacijom posla i naučnim menadžmentom. Ova funkcija pokrivala je oblast regrutovanja i selekcije, plaćanja, socijalne brige za radnike, poštovanja pravila tada, većinom, industrijskih organizacija i poslovanja, obuke zaposlenih, kao i regulisanja načina njihovog odlaska iz kompanije (smanjenje radne snage, višak radne snage, penzionisanje). Većinom ovih dnevnih zadataka rukovodio je personalni specijalista, bez učestvovanja linijskih menadžera. Dakle, ovako postavljena funkcija upravljanja radnicima, svodila se na obavljanje administrativnih poslova i zadataka, manje više na administrativni i birokratski način. Naravno, personalni menadžment nije bio bez svojih kritičara. Tako je P. Draker bio mišljenja da je „personalna administracija“, kako je nazivao ovu funkciju, set nepovezanih, mada pojedinačno, važnih aktivnosti.

Politike i prakse upravljanja ljudskim resursima, nazvane menadžment ljudskih resursa, nastale su u kasnim 70-tim i ranim 80-tim godinama dvadesetog veka u SAD. Nastanak menadžmenta ljudskih resursa predstavlja značajan prekid sa paradigmom personalnog menadžmenta. Ovaj način menadžerskog razmišljanja nastao je pod uticajem niza faktora, od gubitka vere u tradicionalnu masovnu proizvodnju, pa do uticaja novih tehnologija na radne procese. Menadžeri su postali svesni da će rapidni razvoj tehnologija u globalnom konkurentskom okruženju zahtevati kontinuirane organizacione promene, što implicira i potrebu za kontinuirano učenje i obuku zaposlenih. To je opet zahtevalo da i poslodavci imaju sposobnost da procene potrebe za obukama svojih zaposlenih i da ulažu potrebna sredstva u unapređenje svojih, ali i veština svojih zaposlenih. Sve navedeno je dovelo

da jačanja veze između zaposlenih i poslodavaca. Došlo je do promene, ne samo posla radnika, nego i posla poslodavaca. Personalni menadžment više nije mogao da odgovori novonastalim uslovima. U konkurentskoj globalnoj ekonomiji, sa naprednom i stalno promenljivom tehnologijom i bolje edukovanom radnom snagom, nije više bilo dovoljno upravljati ljudima reaktivno i pasivno. Konkurentska prednost više ne dolazi isključivo od kapitalnih investicija, već od ljudskih resursa, kojima je neophodno upravljati proaktivno i stratejski, ukoliko organizacija želi da bude uspešna.

Da bismo poredili karakteristike personalnog menadžmenta (PM) i menadžmenta ljudskih resursa (HRM) poslužićemo se tabelom koja sledi:

Karakteristike	PM	HRM
Strategija	Pretežno bavljenje dnevnim problemima Ad hoc reagovanje: perspektiva na kratak rok	Bavljenje dnevnim problemima, ali po prirodi proaktivno i integrisano sa ostalim menadžment funkcijama Odmeren, na duži rok, stratejski progled na ljudske resurse
Psihološki ugovor	Zasnovan na pristanku na učešće zaposlenih	Zasnovan na traženju voljne posvećenosti zaposlenih
Dizajn posla	Tipičan tejlORIZAM / fordizam	Tipična timska zasnovanost
Organizaciona struktura	Hijerarhijska Tendencija ka vertikalnoj integraciji	Fleksibilna Visok stepen <i>outsourcing</i> -a
Nagrađivanje	Zajedničke bazne kamate Isplata na osnovu pozicije Svi bonusi povezani sa tejlOROVSKIM sistemom rada	Jasno i naglašeno Individualne i/ili timske performanse Nagrada po doprinosu
Regrutovanje	Regrutovanje isključivo zaposlenih seniora Jaka povezanost sa eksternim lokalnim tržištem rada za većinu regrutovanja	Regrutovanje svih nivoa zaposlenih Jako interno tržište rada za <i>core</i> zaposlene. Veći oslonac na eksterno tržište rada za <i>non – core</i> zaposlene
Obuka / razvoj	Limitirana i uglavnom ograničena obuka nemanadžera. Striktna povezanost sa poslom. Razvoj menadžera ograničena na top menadžere.	Transformacija u filozofiju učenja i razvoja koja prevazilazi okvire radnih mesta. Razvoj predviđen za sve ključne zaposlene, uključujući i nemanadžere. Jak naglasak na razvoj menadžmenta i liderstva. Učeća organizaciona kultura.
Odnosi među zaposlenima	Pluralizam; kolektizam; poverenje na niskom stepenu	Unitarizam; individualizam; visoki stepen poverenja

Karakteristike	PM	HRM
Funkcionalna organizovanost	Specijalizovanost / profesionalizam Odvojenost od linijskih menadžera Birokratija i centralizacija	Široko uključivanje linijskih menadžera u dnevne HR probleme Specijalizovana HR grupa za kreiranje HR politike
Socijalna pitanja	Zaostala očekivanja	Ne postoji eksplicitna uloga
Kriterijum za uspeh funkcije	Minimalizacija troškova ljudskih resursa	Kontrola HR troškova, ali i maksimalna iskorisćenost ljudskih resursa na duži rok.

Tabela 1. Karakteristike personalnog i menadžmenta ljudskih resursa²²

Kao što možemo videti, na tabeli 1. osnovne razlike između personalnog i menadžmenta ljudskih resursa ogledaju se u sledećem:

- ♦ *Strategija.* Za razliku od personalnog menadžmenta koji je usmeren na dnevne aktivnosti i *ad hoc* rešavanje problema, menadžment ljudskih resursa pristupa proaktivno rešavanju dnevnih pitanja, ali uvek imajući u vidu strategijsku perspektivu organizacije na duži rok.
- ♦ *Psihološki ugovor.* U ovom slučaju mislimo na psihološki ugovor između organizacije i zaposlenog. Dakle, ne govorimo o ugovoru u zakonskom smislu te reči, niti bilo kakvoj izjavi u pisanoj formi o uslovima zapošljavanja i obavljanja posla. Pod psihološkim ugovorom se podrazumevaju očekivanja koja imaju kako poslodavci, tako i zaposleni, o međusobnim očekivanjima koja imaju jedni od drugih. Kao što možemo videti u tabeli 1. personalni menadžment pretpostavlja da je osnova navedenog psihološkog ugovora, zapravo, pristanak zaposlenih da rade ono što im je rečeno i da poslodavac, upravo to i očekuje od njih. U tom smislu, menadžment organizacije bi trebalo da tačno i precizno odredi šta se zahteva od zaposlenih. Sa druge strane, menadžment ljudskih resursa, polazi od pretpostavke da u psihološkom ugovoru između zaposlenih i poslodavca, postoji pozitivna i voljna posvećenost zaposlenih. S obzirom da se u ovom slučaju od zaposlenih mnogo više očekuje i da poslodavci ne mogu uvek tačno precizirati sve zahteve posla, od samih zaposlenih se očekuje da uz pomoć sopstvene inicijative i procene, postignu što bolje rezultate u poslu. Od zaposlenih se, takođe, očekuje da usavršavaju svoje veštine i znanja.
- ♦ *Dizajn posla.* Jedna od karakteristika personalnog menadžmenta ogleda se u niskom stepenu autonomije zaposlenih i dizajniranju poslova i radnih zadataka u skladu sa polazištima naučnog menadžmenta koji naglašava naučno proučavanje poslova i pronalaženje „najboljeg načina“ (*One best way*) kako bi se unapredila

efikasnost zaposlenih.²³ U težnji za većom posvećenošću zaposlenih, a koju smo naglasili prilikom objašnjenja psihološkog ugovora, u menadžmentu ljudskih resursa, zaposlenima se radije dozvoljava veći stepen samokontrole u pitanjima radne i organizacione discipline, nego što im se nameću gotova rešenja i direktive od strane menadžmenta. Stoga je i timski rad i njemu svojstvena inicijativa zaposlenih, upravo jedna od ključnih karakteristika menadžmenta ljudskih resursa.

- ♦ *Organizaciona struktura.* Za razliku od hijerarhijske strukture koja odgovara već pomenutim karakteristikama posla u personalnom menadžmentu, menadžment ljudskih resursa teži fleksibilnoj organizacionoj strukturi. Jedan od pratećih fenomena ovakve strukture jeste i pojava tzv. ključnih zaposlenih (*core employees*) na svim organizacionim nivoima, a ne samo u redovima top menadžmenta što je bilo uobičajeno za personalni menadžment. *Core employees* su zaposleni koji su ključni za organizacioni uspeh. To nisu samo top menadžeri, već svi zaposleni sa ključnim znanjem ili veštinama koje su bitne za organizaciono poslovanje i razvoj. Ovakvi zaposleni imaju visoku tržišnu cenu. Oni su dobro nagrađeni i imaju uslove za dobar razvoj i mogućnosti za uspešnu karijeru. Upravo za ovu kategoriju kreirana je ideja „*talent management*“ (menadžment talenata) o kojoj će biti reči na više mesta u udžbeniku. Ovo su zaposleni oko kojih se vodi „rat za talente“ i koji su glavni cilj menadžmenta ljudskih resursa. Takođe, od ovih zaposlenih se očekuje kontinuirano učenje i usavršavanje njihovih veština kako bi odgovorili zahtevima ubrzanog tehnološkog razvoja.

Govoreći o organizacionoj strukturi, neophodno je napomenuti da, koliko god dobra organizaciona struktura bila, sama po sebi ne može garantovati uspeh. O organizacionoj strukturi treba razmišljati kao o preduslovu, a ne garanciji poboljšanja poslovnih performansi. Performanse organizacije pod uticajem su mnogih faktora. Organizaciona struktura ne može garantovati da se primenjuje prava strategija ili da se donose prave poslovne odluke. U tom smislu navodimo i A. P. Sloana, bivšeg predsednika *General Motorsa*, koji je rekao da „organizaciona struktura ne donosi odluke: njena funkcija je da obezbedi okvir, zasnovan na usvojenim kriterijumima, unutar koga se odluke donose na jedan uređen i aktuelan način. Struktura ne može nadomestiti nedostatak odgovarajućih i potrebnih veština, sposobnost efikasnog upravljanja ili motivisanosti da se zajednički radi.“²⁴

Pomenuvši fleksibilnost kao jednu od ključnih razlika između organizacije zasnovane na personalnom menadžmentu i organizacije zasnovane na menadžmentu ljudskih resursa, moramo naglasiti da postoje tri osnovna razloga zbog kojih organizacije teže fleksibilnosti. To su:

- ♦ minimalizacija troškova ljudskih resursa,
- ♦ zaštita jezgra zaposlenih u odnosu na zaposlene angažovane po ugovoru i na kratak rok i
- ♦ odgovor na zahteve sve više raznolike radne snage, a da bi se privuklo i zadržalo jezgro zaposlenih.

Ekonomskim jezikom govoreći, tri su osnovne forme fleksibilnosti koje su od interesa za poslodavce:

- ♦ funkcionalna fleksibilnost, koja omogućava brzo premeštanje (prezapošljavanje) na nove poslovne zadatke i aktivnosti,
- ♦ numerička fleksibilnost, koja omogućava organizaciji da brzo poveća ili smanji broj zaposlenih u zavisnosti od zahteva tržišta i
- ♦ finansijska fleksibilnost – ustanovljenje sistema plaćanja koji će zadovoljiti potrebu za fleksibilnošću.

Kao ilustracija navedenog poslužiće rezultati istraživanja *Workplace Employee Relations Survey*, koji pokazuju da 70% radnih mesta u Velikoj Britaniji nude smanjenje radnog vremena određenim zaposlenima, 54% nudi povećanje radnih sati, 45% promenu načina rada, 31% deljenje radnog mesta, 35% fleksibilno radno vreme i 26% rad kod kuće.²⁵ O fleksibilnosti će biti više reči u trećem delu udžbenika.

Nagrađivanje. Personalni menadžment u nagrađivanju zaposlenih polazi od tradicionalnog pristupa uslovljenog hijerarhijskom organizacionom strukturom i nagrađivanju po osnovu dužine rada u organizaciji, a ne po konkretnom rezultatu i doprinosu. Pristup menadžmenta ljudskih resursa nagrađivanju polazi od doprinosa, kako individualnog, tako i timskog rada.

Regrutovanje. Sofisticirane tehnike regrutovanja, kao što su psihometrijski testovi i centri za procenu, korišćeni su i u okviru personalnog menadžmenta, ali samo za menadžere seniore, dok su se znatno jeftinije i jednostavnije metode koristile za zaposlene – nemenadžere. U menadžmentu ljudskih resursa, ove ozbiljnije i sofisticirane metode se koriste za sve zaposlene ili bar za ključne zaposlene u organizaciji.

Obuka i razvoj zaposlenih. Kada se zaposleni posmatraju kao trošak, što bi svakako trebalo izbegavati, posvećenost obuci i razvoju zaposlenih je neznatna i to je karakteristika paradigme personalnog menadžmenta. U menadžmentu ljudskih resursa prisutna je kultura kontinuiranog razvoja svih ključnih zaposlenih koji se posmatraju kao osnov konkurentске prednosti organizacije.

Odnosi među zaposlenima. Za razumevanje osnovnih karakteristika personalnog i menadžmenta ljudskih resursa, važno je razmotriti menadžersku percepciju odnosa unutar organizacije: kako menadžeri očekuju da zaposleni reaguju, kako menadžeri misle da bi oni trebalo da reaguju i kako svi reaguju na ponašanje drugih unutar organizacije. U tom smislu možemo govoriti o tri ključne perspektive: pluralistička, unitaristička i radikalna.²⁶ Pluralistička perspektiva polazi od pretpostavke da se društvo sastoji od različitih grupa koje imaju svoje sopstvene interese i koristi. Po ovom gledištu naivno je pomisliti da su interesi zaposlenih i vlasnika potpuno usaglašeni. Stoga, sa pluralističkog stanovišta, konflikti na poslu se posmatraju kao neizbežni, ali sami po sebi nisu pogrešni. Glavno pitanje nije kako ih izbeći, što bi bilo nemoguće, već kako upravljati njima. Nasuprot tome, unitaristička perspektiva smatra da organizacija ima cilj (ili više njih) zajednički svim njenim članovima – vlasnicima, menadžerima i zaposlenima. Stoga, ne bi trebalo očekivati realne

sukobe interesa između ovih grupa. Svima je interes isti – visok nivo efikasnosti, koji dovodi do povećanja profita i stvaranja dodate vrednosti. Ovde se radi o „win – win“ situaciji za sve zainteresovane strane. Menadžeri i oni koji to nisu, članovi su istog tima, a konflikti između njih posmatraju se kao neka vrsta neuspeha. Nisu neophodni ni neizbežni i mogu biti eliminisani. Treća perspektiva je radikalna perspektiva koja smatra da su konflikti između menadžera i zaposlenih, neizbežni deo širih društvenih konflikata. Menadžment uvek zastupa interese kapitala. Ako navedeno primenimo na poređenje personalnog i menadžmenta ljudskih resursa, možemo zaključiti da, za razliku od pluralizma, kolektivizma i veoma nerazvijenom poverenju među zaposlenima u personalnom menadžmentu, menadžment ljudskih resursa se karakteriše upravo po unitarizmu, individualizmu kao i visokim stepenom poverenja među zaposlenima.

Funkcionalna organizovanost. U modelu personalnog menadžmenta sama funkcija koja se odnosi na pitanja i položaj zaposlenih, odvojena je od linijskih menadžera. Ovakav pogleda na funkcionalnu organizovanost, dovodi do formiranja velikih, glomaznih, najčešće birokratizovanih departmana za personalna pitanja. Model menadžmenta ljudskih resursa polazi od toga da pitanja koja se odnose na zaposlene treba da budu povezana sa ostalim zadacima menadžera, poštujući perspektivu svakodnevnog obavljanja aktivnosti. Po ovom modelu, tamo gde postoje specijalisti u odeljenjima za ljudske resurse, njihova uloga je da formulišu politike ljudskih resursa, kao i da deluju u saradnji sa linijskim menadžerima. Linijski menadžeri će implementirati većinu politika ljudskih resursa, tražeći pomoć specijalista za ljudske resurse u posebno teškim situacijama.

Socijalna pitanja. U modelu personalnog menadžera od personalnog menadžera se očekivalo da bude deo menadžerskog tima i uključuje se u rešavanje socijalnih i ličnih problema, uvek između zahteva zaposlenih i poslodavaca. Takva, eksplicitna uloga menadžera ljudskih resursa ne postoji. Neki autori smatraju da, s obzirom na unitarističku kulturu, takva uloga i nije neohodna. Naravno, ovaj stav ima i svoje kritičare.

Kriterijumi za procenu uspeha funkcije su potpuno različiti u navedena dva modela. U personalnom menadžmentu, organizacija će prosuđivati o efikasnosti funkcije na osnovu smanjenja troškova koji su u vezi sa zaposlenima. U modelu menadžmenta ljudskih resursa, procena ove funkcije će se vršiti na osnovu maksimiziranja iskorišćenosti ljudskih resursa, naravno uz sprovođenje odgovarajuće kontrole troškova.

Tražeći odgovor upravo na pitanje kakav odnos sa zaposlenima treba da bude, autor Džim Kolins u svojoj knjizi *Kako stići od dobrog do sjajnog* smatra da su najbolji poslodavci strogi, ali ne i nemilosrdni prema svojim zaposlenima. Biti nemilosrdan znači praviti rezove na sve strane, naročito u teškim trenucima ili ćudljivo otpuštati ljude bez ikakvog dubljeg razmišljanja. Biti strog znači dosledno primenjivati precizne standarde u svim prilikama i na svim nivoima, naročito u višem menadžmentu. Biti strog, a ne nemilosrdan, znači da najbolji ljudi ne treba da brinu o svojim pozicijama i mogu u potpunosti da se koncentrišu na svoj posao. Autor smatra da postoje tri saveta koje mogu pomoći da se bude rigorozan, ali ne i nemilosrdan:²⁷

1. Kada niste sigurni, nemojte zaposliti osobu – tražite dalje. To znači da kompanija treba da ograniči svoj razvoj na osnovu sopstvene mogućnosti da privuče dovoljno pravih ljudi. Po rečima Dejvida Pakarda, osnivača firme *Hewlett Packard*, ni jedna kompanija ne može povećavati rast prihoda brže nego broj pravih ljudi sposobnih za implementaciju tog prihoda i pri tom postati sjajna. Ako vaša stopa rasta prihoda konstantno premašuje stopu rasta broja sjajnih zaposlenih, ne možete izgraditi sjajnu kompaniju. Ukoliko kompanija nije u situaciji da može da pronađe pravu osobu za svaku poziciju, ne treba ni u jednom trenutku da pravi kompromis po tom pitanju. Kada je autor knjige upitao potpredsednika kompanije *Circuit City*, koja je prošla transformaciju od dobrog do sjajnog, da imenuje pet faktora koji su ostvarili transformaciju, Voletr Brakart je rekao: „Prvi faktor su ljudi. Drugi faktor su ljudi. Treći faktor su ljudi. Četvrti faktor su ljudi. I peti faktor su ljudi. Najveći deo zasluga za našu transformaciju treba pripisati pažnji koju smo poklanjali izboru pravih ljudi.“
2. U trenutku kada shvatite da treba da promenite sastav ljudi, stupite u akciju. Ukoliko dođete do navedenog zaključka, a prethodno ste proverili da niste možda postavili osobu na pogrešnu poziciju, treba da reagujete. Čim osetite da treba da pooštrite tretman prema nekome od zaposlenih, znajte da ste napravili grešku kada ste ga zaposlili. Najboljim ljudima će verovatno trebati vođstvo i pouka, ali nikako čvrsta ruka. Zaposleni koji ne obavljaju posao kako treba i ne žele da se promene po tom pitanju, odvlače energiju pravim ljudima koji treba da kompenzuju njihove nedostatke i propuste.
3. Svoje najbolje ljude stavite na projekte koji imaju najviše šanse da uspeju, a ne na najteže slučajeve, zapravo postavite svoje najbolje ljude pred najveće izazove, umesto pred najveće probleme. Ako treba da se rešite problema, nemojte se lišavati najboljih pojedinaca.

Na osnovu svega rečenog, evidentno je da se sa razvojem ekonomije znanja menja uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa. Radi se o transformaciji krajnje administrativne i legislativne uloge, tzv. personalnog odeljenja, u menadžment ljudskih resursa koji ima krucijalnu ulogu u postizanju konkurentске prednosti. Danas gotovo svi poslodavci govore o tome koliko su za uspeh njihove organizacije zaslužni, zapravo, zaposleni u njoj. Uloženi novac u ljudske resurse više niko ne smatra troškom već isplativom investicijom. Ovakva transformacija posebno je zanimljiva zato što se, po rečima nekih autora, i funkcija menadžmenta ljudskih resursa (HRM) menja u menadžment ljudskog kapitala (*Human Capital Management*, HCM). Ono što je naročito važno za savremeno poslovanje jeste da, za razliku od ljudskih resursa koji su bili odgovornost centralizovanog departmana, menadžment ljudskog kapitala jeste posao svakoga u biznisu, od zaposlenih do menadžera.²⁸ Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što pravilnim organizovanjem aktivnosti omogućava organizaciji da angažuje pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući usavršavanje i napredak, pravilno motiviše i nagrađuje zaposlene i da, pravilnim koordinisanjem svih navedenih aktivnosti ostvari dobre rezultate

za organizaciju. Kao ilustraciju navedenog značaja koji ljudi, a samim tim i menadžment ljudskih resursa ima u savremenom poslovanju, poslužićemo se još jedanput vrlo zanimljivom knjigom *Kako stići od dobrog do sjajnog*, autora Džima Kolinsa. Dajući odgovor na pitanje kako organizacije prelaze put od dobrih do sjajnih kompanija, ključnu ulogu autor daje upravo ljudima u kompaniji. Po njemu sjajna vizija bez sjajnih ljudi je sasvim beznačajna. Da bi postigla sjajne rezultate, organizacija mora da ima sjajne ljude koji će se lako prilagođavati promenama, koji su motivisani svojom unutrašnjom težnjom da daju najbolje rezultate i da budu deo tima koji stvara nešto izvanredno. Objašnjavajući ovaj svoj stav u poglavlju pod nazivom „Prvo ko, a zatim šta“, Kolins objašnjava da direktori koji su izveli transformaciju kompanije „Od dobrog do sjajnog“ nisu najpre smislili kuda treba voziti autobus, pa onda okupili ljude kako bi ih tamo povelili. Naprotiv, oni su prvo ukrkali pravu ekipu u autobus, pa tek onda smislili u kom pravcu treba krenuti.²⁹ Naravno, složićemo se, da je uloga menadžmenta ljudskih resursa u ovom delu nezamenjiva.

Evolucija znači menjati i razvijati ljude. U savremenom svetu, održiva konkurentska prednost može proisteci samo iz njihovih veština, iskustva i kreativnosti. U modernoj ekonomiji relativno je lako obezbediti kapital za osnovu dobre i jasne ideje, ali upravljanje ljudskim resursima, da bi se ta ideja pretvorila u biznis i postigla održiva konkurentska prednost, je svakako najvažniji menadžment izazov u 21. veku. U tom smislu se i iskristalisalo nekoliko ključnih tema kojima bi se menadžment ljudskih resursa nužno trebalo da bavi u 21. veku, a kojima ćemo se i mi rukovoditi u našem udžbeniku.³⁰

- ♦ Usvajanje prakse „visokih performansi“ (HPWP – *High – performance work practices*) koja ima za cilj postizanje boljih individualnih, timskih i organizacionih performansi na taj način što se povećava posvećenost zaposlenih i njihova uključenost u poboljšanje rezultata rada. Praksa visokih performansi podrazumeva set komplementarnih radnih praksi koji pokriva tri široke oblasti: praksu visokog stepena uključivanja zaposlenih (samoupravni timovi, kvalitetan pristup i deljenje organizacionog znanja); praksu ljudskih resursa (sofisticirani procesi regrutovanja, procene učinka, dizajniranja posla i mentorstvo) i praksu nagrađivanja (raznovrsne finansijske nagrade, porodična osiguranja, rotacije na radnim mestima i fleksibilno radno vreme) .
- ♦ Fleksibilna organizacija oslonjena na ključne zaposlene sa većim investiranjem u ljudske resurse.
- ♦ Organizacija posla na mikro nivou – timski rad, obuka, razvijanje novih veština, grupno rešavanje problema, porast funkcionalne fleksibilnosti, učešća zaposlenih u dizajniranju radnih procesa i deljenje korisnog i specifičnog znanja.
- ♦ Sofisticirana praksa menadžmenta ljudskih resursa u regrutovanju i selekciji.
- ♦ Odnosi zaposlenih u pozitivnom, inspirativnom i motivišućem okruženju.
- ♦ Menadžment promene: „jedina konstanta je promena“ postaje kliše, ali oslikava realnost – konkurentno globalna ekonomija i kontinuirani tehnološki razvoj.
- ♦ „Organizacija koja uči“ definisana kao organizacija koja ohrabruje učenje na svim nivoima i na taj način brine o kontinuiranim promenama sebe same.

- ♦ Menadžment znanja kao korišćenje ideja i iskustva zaposlenih, klijenata i poslovnih partnera, radi unapređivanja organizacionih performansi.
- ♦ Liderstvo koje inicira i reaguje na promene i postiže visoke performanse rada.
- ♦ Samo posmatrajući menadžment ljudskih resursa na navedeni način i sagledavajući pitanja kojima se bave specijalisti ove oblasti, možemo dobiti pravu sliku položaja menadžmenta ljudskih resursa u savremenim organizacijama i važnost koju ova funkcija ima u postizanju i održavanju konkurentke pozicije organizacije.

3.

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I PROMENJIVO OKRUŽENJE EKONOMIJE ZNANJA

Veoma kompleksno okruženje ekonomije znanja nameće poznavanje određenih snaga i faktora koji, umnogome, uobličavaju i usmeravaju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U ove faktore ubrajamo tehnološki razvoj, globalizaciju, promene u demografiji i prirodi samog posla i druge faktore čije poznavanje i praćenje je neophodno za pravilno sprovođenje svih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

3.1. TEHNOLOŠKI RAZVOJ

Tehnologija menja prirodu gotovo svega što radimo. O tome svedoče svakodnevne aktivnosti koje danas obavljamo na drugačiji način nego što se to radilo desetak godina ranije: komuniciramo na poslu ili u privatnom životu, planiramo putovanja, obavljamo kupovinu. Na isti način, tehnologija menja i način poslovanja. Tako npr. tehnologija zasnovana na internet komunikaciji, omogućava kompaniji *Dell* da organizuje svoje kol centre u Indiji, dok maloprodavci *Zare*, izbegavaju stvaranje skupih zaliha, a zahvaljujući svojoj internet distributivnoj mreži koja je povezana sa svim centrima u svetu koja omogućava potrebnu dnevnu dostavu robe.

Promene u radnim procesima dovode do tražnje za visokokvalifikovanim radnom snagom. Naime, porast e-biznisa, jačanje delatnosti koje se oslanjaju na pružanje usluga i informacionu tehnologiju, zahteva i određeni profil i kvalifikacije zaposlenih. Po nekim istraživanjima, zanimanja za kojima će biti najveća potražnja u narednim godinama su u oblasti zdravstva i informacionih tehnologija. Najveći procentualni porast imaju zanimanja medicinskih sestara, lekarskih pomoćnika i analitičara mrežnih sistema i sistema prenošenja podataka na daljinu.³¹ Većina ovih zanimanja zahteva fakultetsku diplomu. Ono što je

zanimljivo jeste činjenica da među najtraženije veštine i znanja spadaju one koje se mogu steći samo na posebnim, specijalizovanim, obukama i treninzima. Zato se od odeljenja za ljudske resurse zahteva, ne samo dobro osmišljen postupak zapošljavanja, već i organizovanje kvalitetnih treninga i obuka.³² U tom smislu, tehnologija se već uveliko uključuje u sve faze i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Tako govorimo o prijavljivanju potencijalnih kandidata za određeno radno mesto i njihovom regrutovanju putem interneta; procesu selekcije koji ne samo da proverava veštine i znanja iz oblasti informacionih tehnologija, nego podrazumeva i korišćenje mnogih tehnologija i internet metoda i alata u samoj selekciji (npr. on-line testovi i sl.); metodama obuke i treninga zasnovanim na web tehnologiji i, naravno načinima i metodama komunikacije u samoj organizaciji, pa i u vezi sa poslovima i aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa. O uticaju informacionih tehnologija i društvenih mreža na menadžment ljudskih resursa biće više reči u trećem delu knjige.

3.2. GLOBALIZACIJA

Pod globalizacijom podrazumevamo širenje poslovanja organizacija na inostrana tržišta. Globalizacija nameće savremenom menadžmentu brisanje granica među državama. Kompanije se proširuju na inostrana tržišta iz više razloga. Proširenje prodaje je jedan od njih. *Google* se proširuje u Kini, uvodeći *Google Instant messaging Service*, *Wallmart* otvara svoje prodavnice u Južnoj Americi, *Dell* se intenzivno širi na tržište Kine, prepoznajući je kao buduće najveće svetsko tržište za računare. Drugi razlog izlaska kompanija na inostrano tržište može biti i potraga za novim, inostranim proizvodima i uslugama koje će ubuduće prodavati, kao i smanjenje troškova radne snage. Nekada je razlog i formiranje partnerstava koji zahtevaju poslovanje van granica matične zemlje.

Globalizacija sobom nosi izraženiju konkurenciju, ne samo između kompanija, nego i između pojedinaca, dok se mobilnost radne snage drastično povećava. Veća globalizacija podrazumeva veću konkurenciju, a veća konkurencija od savremenih kompanija zahteva da budu „prve u klasi“ – da smanje troškove, da učine zaposlene produktivnijim i da proizvode bolje i što jeftinije. I kompanije i pojedinci, treba da rade više i pametnije nego što su to činile bez globalizacije.³³

Dobre strane globalizacije za korisnike usluga i proizvoda, svakako su niže cene i povećanje kvaliteta proizvoda i usluga. S druge strane, globalizacija sobom donosi potrebu za mnogo većim radom, ali i manju sigurnost posla. Pronalaženje i angažovanje zaposlenih van granica matične zemlje (*Job offshoring*), jedna je od sve prisutnijih pojava u savremenom poslovanju velikih kompanija. Čak, prema nekim istraživanjima, kompanije će u narednom periodu koristiti ovaj metod pronalaženja radne snage čak i za visoko specijalizovana radna mesta – menadžere prodaje, generalne menadžere, menadžere ljudskih resursa.³⁴ Ovde jeste trenutak da naglasimo i dobre strane globalizacije za poslodavce, a to su milione vredna nova tržišta i novi korisnici usluga i proizvoda. S druge strane, neophodno je pomenuti i drugu stranu medalje, a to je stalno prisutni i opravdani strah od nove i nepredvidljive konkurencije, ne samo na inostranom, već i na domaćem terenu.

3.3. DEMOGRAFSKE PROMENE

Radnu snagu karakteriše sve starija radna snaga i povećanje broja penzionisanih radnika. Zapravo, većina analitičara i teoretičara menadžmenta ljudskih resursa, aktuelno starenje radne snage, smatra najvećim demografskim trendom koji utiče na zaposlene. Zapravo, osnovni problem je što ne postoji dovoljan broj mlađih zaposlenih koji će zamijeniti sve rastući broj penzionisanih pripadnika „baby boom“ generacije. Trenutno u razvijenim zemljama na četiri zaposlena dolazi jedan penzioner, a za dvadeset godina taj odnos će se promeniti tako da će na 2.7 zaposlenih dolaziti jedan penzioner. Ovde bi, svakako, trebalo pomenuti i mišljenje velikog broja autora koji su saglasni sa prisustvom promena u odnosu prema radu i radnim vrednostima koje se razlikuju od generacije do generacije. Za razliku od starijih, sada uglavnom penzionisanih zaposlenih, koji su bili fokusirani na posao više nego na porodicu, sadašnja aktivna radna snaga (Generacija X, rođena u periodu 1965 – 1980., kao i generacija Y rođena u periodu 1982 – 2000.), fokus svojih interesovanja pomera sa posla na porodicu ili postiže balans između ove dve sfere interesovanja. Otuda i teškoća pred kojom se nalaze poslodavci kako bi postigli navedeni balans, ali u uslovima zahtevnog konkurentskog okruženja. Raznovrsnost radne snage, kako po pitanju rase, tako i po pitanju etničke i nacionalne pripadnosti, sve je prisutnija. Povećava se prisustvo žena na tržištu rada. Još jedna karakteristika savremene radne snage jeste povećanje radnika zaposlenih sa nepunim radnim vremenom, radnika koji poslove obavljaju po ugovoru, radnika koji rade više poslova ili onih koji rade na određeno vreme.

DEMOGRAFSKA SITUACIJA U SRBIJI

O tome kakva je demografska situacija u Srbiji govore sledeći podaci:

- Sadašnji broj novorođenih u Srbiji bez KiM (65.657) uporediv je sa brojem rođenih na teritoriji Beogradskog pašaluka 1875. godine (63.076), na godinu pred početak Srpsko-turskog rata. Pomenutih 63.076 novorođenčadi iz 1875, povećano je na 67.150 u 1879 godini, i on je bio veći od 100 hiljada, na toj teritoriji sve do 1955 godine, od kada je u padu i uskoro ćemo broj rođenih porediti sa arhivskim dokumentima iz 17. ili 18. veka.
- Najveći broj rođenih u Srbiji bez KiM bio je u 1952. godini, ukupno 161.306, u čemu 120.796 u Centralnoj Srbiji i 40.510 u Vojvodini. Pri starosnom uslovu od 65 godina, najveći broj lica stiće uslov za starosnu penziju u 2017 godini.
- U 2012. godini (od januara, ne od kraja 2011. godine) broj penzionera povećan je za 20.493 u 2013. godini za 14.706, a u 2014. za 16.513.

- U prva četiri meseca 2017. godine Srbija je imala 2.032.000 zaposlenih. U isto vreme, pokazuju podaci iz biltena Republičkog fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje u Srbiji ima 1.721.864 penzionera. Uz ove, treba dodati i podatak Nacionalne službe za zapošljavanje da je u maju 2017. godine na evidenciji nezaposlenih bilo 676.693 osobe.
- Odnos penzionera i broja radnika iznosi nešto manje od jedan prema 1,2. Idealni odnos radnika i penzionera bi trebao da bude 1 prema 3 što je u Srbiji teško dostići

Izvor: Broj penzionera i dalje u lakom padu (2016), *Makroekonomija*, dostupno na <https://www.makroekonomija.org/penzije/broj-penzionera-i-dalje-u-lakom-padu/>, preuzeto 1.6.2018.; Malešević, Lj. (2017) U Srbiji broj zaposlenih radnika i penzionera skoro pa izjednačen, dostupno na <https://www.srbijadanas.net/u-srbiji-broj-zaposlenih-radnika-i-penzionera-skoro-pa-izjednacen/>, preuzeto 5.6.2018.

3.4. PROMENE U PRIRODI POSLA

Sve prisutnije su i promene u prirodi samog posla, koje nastaju kao posledica navedenih, ali i mnogih drugih faktora u okruženju ekonomije znanja. Najpre, potrebno je naglasiti povećanje visoko tehnološki profilisanih poslova i radnih mesta, o čemu smo već govorili u delu koji se bavi analizama uticaja tehnologije na menadžment ljudskih resursa i tržište radne snage. Poslovi zasnovani na znanju i visokoj tehnologiji u industrijama koje se bave proizvodnjom aviona, računara, telekomunikacija, aparata za domaćinstvo, farmaceutskih proizvoda, medicinske opreme i preparata sve više zamenjuju fabričke poslove u proizvodnji čelika, gume i tekstila. Naime, sve je manje radnika koji obavljaju teške i naporene fizičke poslove za opasnim mašinskim postrojenjima, a sve više zaposlenih koji većinu svog radnog vremena provode ukucavajući komande u kompjuterizovane mašine. Još jedna promena u prirodi posla čiji smo svedoci, svakako jeste i povećanje poslova i radnih mesta koji se bave pružanjem usluga, u odnosu na proizvodne poslove. Po nekim podacima, čak dve trećine zaposlenih u SAD bavi se pružanjem usluga, ne proizvodnjom. Generalno posmatrano, najbolji poslovi zahtevaju sve više obrazovanja i sve više veština. U današnjoj ekonomiji znanja, konkurentska prednost u biznisu meri se više nevidljivom nego vidljivom imovinom organizacije. Tradicionalni faktori proizvodnje – zemlja, radna snaga i kapital više nemaju primat u osvajanju konkurentske prednosti. Radi toga, organizacije sve više napora ulažu u kreiranje i razmenu relevantnog i validnog znanja. Autor koji je prvi uvideo značaj koji znanje ima i može imati u stvaranju ekonomskih benefita za organizaciju i društvo u celini i koji je takvu ekonomiju nazvao ekonomijom znanja, bio je autor Peter Drucker. U 12. poglavlju svoje knjige *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, koje nosi naziv Ekonomija znanja (*The Knowledge Economy*), Drucker se fokusira na sile koje menjaju ekonomiju sadašnjosti i kreiraju društvo budućnosti, a kao jedno od osnovnih obeležja nove ekonomije Drucker naglašava znanje, potrebu da se u centar nove ekonomije stavi znanje i obrazovanje, njihove implikacije na rad, liderstvo i društvo u celini, i, naravno, radnike znanja kao nosioce svih navedenih aktivnosti³⁵

3.5. DRUGI FAKTORI

U naslovima dnevnih novina možemo svakoga dana pročitati ključne izazove koji stoje pred menadžmentom ljudskih resursa – recesija, ofšoring, merdžeri, bankroti, otkazi, nezaposlenost. U tekstu koji sledi napomenućemo neke od njih, ali uz napomenu da je u obavezi svakoga ko želi da se bavi ovom oblašću iznalaženje načina da se upravlja promenama nastalim usled navedenih i mnogih drugih faktora u meri u kojoj oni utiču na život i rad zaposlenih.³⁶

Od početka finansijske krize 2008. godine, profesionalci menadžmenta ljudskih resursa se suočavaju sa izazovima koji prate nastalu recesiju. Naravno, davanje otkaza, svakako je jedan od najtežih zadataka menadžera ljudskih resursa, ali nije jedini te vrste. Moralna pitanja proizvedena patnjom ljudi koji su dobili otkaz i koji se osećaju nesigurno i odbačeno; prekvalifikacija i osposobljavanje za druge poslove ljudi koji su ostali u kompanijama, što sobom nužno nosi i povećanje odgovornosti; smanjivanje beneficija kako bi se uštedeo novac, što, sa druge strane, dovodi do mogućeg odlaska iz organizacije ključnih zaposlenih koji traže stabilniju kompaniju u kojoj bi radili itd.

Ofšoring je proces premeštanja posla u drugu državu iz ekonomskih razloga. Najčešće je u pitanju industrijska proizvodnja, mada nije ova vrsta poslova jedina koja prolazi kroz navedene aktivnosti. Mnogi poslodavci ofšoring vide kao neminovnost ostajanja u tržišnoj konkurenciji, način pronalaženja neophodnih veština, smanjenja cene radne snage ili troškova distribucije. Tipovi poslova pogodni za ofšor su, sve češće, kompjutersko programiranje, razvoj softvera, sistemska analiza i sl. Posledica ofšoringa je gubitak posla. Sve češće su slike porodica koje su radile u fabrici generacijama, kako stoje pored zatvorenih fabrika i pitaju se šta dalje. Kompanija *Maytag* je zatvorila sto godina staru fabriku u državi Ajova, ostavljajući sedam stotina radnika bez posla u ovom malom gradu. Ova kompanija je svoja postrojenja preselila u Meksiko, pre nego što ju je prodala kompaniji Whirpool.

Još jedan od veoma prisutnih izazova za menadžere ljudskih resursa, svakako jesu merdžeri i akvizicije. Posledice spajanja kompanija na jedan od dva navedena načina mogu biti razne – nesigurnost, promena, gubitak posla, kao i spajanje različitih kultura koje je gotovo neizbežno. Ciljevi ovih načina spajanja jesu izlazak na novo ili svetsko tržište, pribavljanje nove tehnologije ili dobijanje određene finansijske prednosti. Međutim, veoma je čest slučaj da ovakvi, naizgled opravdani, poslovni poduhvati ostanu bez uspeha. Jedan od razloga je, svakako, neposvećivanje dovoljne pažnje upravo funkciji menadžmenta ljudskih resursa u ovim procesima. Primer koji se navodi u teoriji i praksi jeste merdžer kompanije *Hewlett Packard* sa kompanijom *Compaq*, čijom realizacijom su na gubitku bili klijenti zato što su zaposleni mnogo više pažnje posvećivali čuvanju svog posla nego svojim klijentima.

TRENDOWI NA SVETSKOM TRŽIŠTU RADA

Međunarodna organizacija rada (ILO - *International Labour Organization*) je sprovela istraživanje o trendovima u zapošljavanju, *World Employment and Social Outlook – Trends 2018*, koje pokazuje da će, uporedo sa blagom stabilizacijom stope nezaposlenosti u svetu, nezaposlenost i radni deficiti ostati na veoma visokim nivoima u mnogim delovima sveta. Dakle, očekuje se da će globalna nezaposlenost u 2018. godini ostati na sličnom nivou kao prošle godine

Prema navedenom istraživanju stopa nezaposlenosti u svetu se stabilizovala nakon porasta 2016. godine. Očekivano je da u 2017. godini dostigne 5,6 posto, sa ukupnim brojem nezaposlenih od preko 192 miliona ljudi. U izveštaju se navodi pozitivan trend između 2017. i 2018. godine, uglavnom na snažnim tržištima rada u razvijenim zemljama, gde se projektuje pad stope nezaposlenosti za dodatnih 0,2% u 2018. godini, da bi dostigla 5,5 % što je bila stopa pre krize. Nasuprot tome, ne očekuje se porast zaposlenosti u zemljama u razvoju, ali je ipak došlo do poboljšanja u odnosu na 2016. godinu.

Zaključak je da globalna ekonomija i dalje ne stvara dovoljno radnih mesta i da je potrebno uložiti dodatne napore kako bi se poboljšao kvalitet rada za radnike.

Izveštaj naglašava činjenicu da je značajan napredak postignut u prošlosti u smanjenju nesigurnih formi zapošljavanja. Procenjuje se da je skoro 1,4 milijarde radnika angažovano u ovakvim formama zaposlenja 2017. godine, a da se očekuje dodatnih 35 miliona do 2019. godine. U zemljama u razvoju ova vrsta zaposlenja ugrožava tri od četiri radnika.

U izveštaju se navodi da radno siromaštvo nastavlja da pada u zemljama u razvoju, gde se očekuje da će broj ljudi u ekstremnom radnom siromaštvu u 2018. godini dostići 176 miliona, ili 7,2% svih zaposlenih. U zemljama u razvoju napredak u smanjivanju radnog siromaštva je ipak suviše spor. Očekuje se da će broj radnika koji žive u ekstremnom siromaštvu ostati iznad 114 miliona u narednim godinama.

Autori izveštaja takođe ističu činjenicu da su stope učešća na tržištu rada žena i dalje daleko ispod onih za muškarce. Žene se takođe suočavaju sa lošim kvalitetom posla i nižim platama.

Posmatrajući promene u zapošljavanju po sektorima u izveštaju se navodi da će poslovi u sektoru usluga biti glavni pokretač budućeg rasta zapošljavanja, dok su poljoprivreda i poslovi u proizvodnim delatnostima i dalje u opadanju.

U izveštaju se takođe navodi i uticaj starenja stanovništva. Izveštaj pokazuje da porast globalne radne snage neće biti dovoljan da nadoknadi rapidan rast broja penzionera. Prosečna starost radnika će se povećati sa skoro 40 godina u 2017. na preko 41 godinu u 2030. godini. Osim izazova koji sve veći broj penzionera stvara za penzijske sisteme, sve starija radna snaga će verovatno imati direktan uticaj na tržišta rada. Starenje bi moglo smanjiti produktivnost i usporiti prilagođavanje tržišta rada nakon ekonomskih šokova i kriza.

Izvor: International Labour Organization (2018) World Employment and Social Outlook – Trends 2018 Unemployment and decent work deficits to remain high in 2018, dostupno na http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_615590/lang-en/index.htm, preuzeto 10.7.2018.

4.

POVEZANOST MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA I OSTALIH MENADŽERA U ORGANIZACIJI

Ne postoji menadžer koji bi želeo:³⁷ zapošljavanje pogrešne osobe, ostvarenje visoke stope fluktuacije zaposlenih, zaposlene koji ne daju sve od sebe, da se kompaniji sudi zbog njenih diskriminatornih postupaka, suđenje kompaniji zbog kršenja zakona koji se odnose na bezbednost na radu, da nedostatak obuke ugrozi učinak njegovog odeljenja, da primeni bilo kakvu nepravednu praksu u odnosu sa zaposlenima.

U navedenom smislu, svi menadžeri su i menadžeri ljudskih resursa. Svoj posao vezuju za ljude, njihov uspeh zavisi od pravilno izabranih i motivisanih ljudi, obuka zaposlenih, jedan je od njihovih glavnih ciljeva. Ipak, obim i specifičnost poslova koji se odnose na poslove koji su isključivo u vezi sa samim procesom menadžmenta ljudskih resursa, zahteva angažovanje posebno obučanih stručnjaka koji će obavljati upravo ove poslove i zadatke.

S obzirom na činjenicu da je povezanost linijskih i menadžera ljudskih resursa neporna, navodimo neke od faza u procesu menadžmenta ljudskih resursa u koje se moraju uključiti i linijski menadžeri:³⁸

- ◆ dodeljivanje pravog posla pravoj osobi,
- ◆ pomoć novozaposlenom u organizaciji,
- ◆ obuka zaposlenih u poslovima koji su za njih novi,
- ◆ poboljšanje radnog učinka svakog zaposlenog,
- ◆ ostvarivanje kreativne saradnje i razvoj dobrih radnih odnosa,
- ◆ tumačenje politike i procedure kompanije,
- ◆ kontrola troškova radne snage,
- ◆ razvoj sposobnosti svakog zaposlenog,
- ◆ stvaranje i održavanje osećaja dužnosti kod zaposlenih u odeljenju i
- ◆ zaštita zdravlja zaposlenih i poboljšanje fizičkih uslova za rad.

Naravno, potrebno je naglasiti da je u obavljanju navedenih poslova, posebno u većim organizacijama, neophodna pomoć i stručna asistencija menadžera ljudskih resursa. U sprovođenju ove vrste pomoći, menadžeri ljudskih resursa obavljaju tri vrste funkcija:³⁹

Linijska funkcija. Menadžeri ljudskih resursa upravljaju aktivnostima ljudi u svom odeljenju ili, eventualno, u nekim srodnim delovima kompanije.

Koordinirajuća funkcija. Menadžeri ljudskih resursa koordiniraju sve aktivnosti koje su u vezi sa menadžmentom ljudskih resursa i obezbeđuju da linijski menadžeri implementiraju na pravi način kompanijske politike i prakse koje se odnose na menadžment ljudskih resursa.

Funkcija usmerena na zaposlene (asistencija i savetovanje). Asistencija i savetovanje linijskih menadžera, jeste suštinski posao menadžera ljudskih resursa. U tom smislu, menadžeri ljudskih resursa savetuju top menadžere kako da bolje razumeju personalni aspekt generalne strategije kompanije. Menadžeri ljudskih resursa, takođe, učestvuju i asistiraju u zapošljavanju, angažovanju, obuci, evaluaciji, nagrađivanju, savetovanju, promociji ili otpuštanju zaposlenih. Oni predlažu i kreiraju raznovrsne programe beneficija. Menadžeri ljudskih resursa imaju važnu inovativnu ulogu tako što obezbeđuju ažurirane i validne informacije aktuelnih trendova i novih metoda za bolje angažovanje ljudskih potencijala u kompaniji. Imaju ulogu zastupnika interesa zaposlenih, naravno, unutar okvira koje nameće njihova prvenstvena obaveza koju imaju prema poslodavcu.

Veličina odeljenja za ljudske resurse zavisi od veličine kompanije. Prosečno, organizacije imaju jednog zaposlenog specijalistu za ljudske resurse na sto zaposlenih u kompaniji. To znači da će velike kompanije u svom odeljenju za ljudske resurse imati odgovarajućeg specijalistu za svaku funkciju menadžmenta ljudskih resursa (npr. menadžer za plate, supervizor za regrutovanje i dodelu posla, menadžer za obuku i obrazovanje, specijalista službe za odnose na radu isl.) dok će u manjim organizacijama odeljenje za zaposlene imati svega pet do šest zaposlenih.

PRIMER IZ PRAKSE: IBM

Rendi Mek Donald, bivši potpredsednik departmana za ljudske resurse u kompaniji IBM, smatrao je da tradicionalna organizacija menadžmenta ljudskih resursa nepotrebno izoluje funkciju menadžmenta ljudskih resursa u „segmente” kao što su regrutovanje, obuka i odnosi među zaposlenima. On je smatrao da ovaj pristup podrazumeva da ne postoji specijalizovan tim menadžera ljudskih resursa koji bi se fokusirao na potrebe specifične grupe zaposlenih.

Iz navedenih razloga Mek Donald je reorganizovao funkciju menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji IBM. Segmentirao je 330.000 zaposlenih u tri skupa „klijenata”: izvršni i zaposleni tehničari, menadžeri i administrativni radnici. Odvojeni timovi menadžera ljudskih resursa (sastavljeni od specijalista za regrutovanje, obuku i kompenzaciju, npr.) sada se fokusira na potrebe određenog segmenta zaposlenih. Ovi specijalizovani timovi obezbeđuju zaposlenima u svakoj grupi talenat, učenje i kompenzacije koje su im potrebne da bi podržale potrebe kompanije IBM.

Izvor: Grossman, R. „IBM's HR Takes a Risk”, HR Management, April 2007, pp. 54-59., preuzeto iz Dessler, G. (2011) Human Resource Management, Pearson, New Jersey, str. 35.

5.

KLJUČNI KONCEPTI U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Postoji čitav niz pitanja, koncepata i perspektiva koje su od velikog značaja za teoriju i praksu menadžmenta ljudskih resursa. Koncepti koje ćemo obraditi u tekstu koji sledi, međusobno su povezani, prepliću se i vrše, svaki na svoj način, veliki uticaj na menadžment ljudskih resursa u savremenim uslovima poslovanja. Bitno je naglasiti da je razumevanje koncepata o kojima će biti reči, neophodno za sveobuhvatno razumevanje menadžmenta ljudskih resursa, o čemu svedoči i činjenica da ćemo se na njihove polazne pretpostavke i osnovne karakteristike pozivati na više mesta u ovom udžbeniku. Polazeći od činjenice da navedenim spiskom koncepata kojima ćemo se baviti, svakako nismo iscrpeli njihovu listu, govorićemo o sledećim konceptima: upravljanje odsustvom sa posla (*Absence Management*); upravljanje karijerom; savetovanje, trening i mentorstvo (*Downsizing i Outsourcing*); razvoj zaposlenih; opunomoćivanje i angažovanje zaposlenih; upravljanje promenama (*Change Management*), rad sa visokim performansama; menadžment znanja; organizacija koja uči, talent menadžment i timski rad.

5.1. UPRAVLJANJE ODSUSTVOM SA POSLA (*ABSENCE MANAGEMENT*)

Odsustvo sa posla se odnosi na zaposlenog koji nije na poslu, u trenutku kada bi se od njega očekivalo da bude prisutan. Odsustvo može biti iz mnogo razloga, koji, mogu biti opravdani i neopravdani. *Absence management* se odnosi na procese i procedure usvojene od strane menadžmenta u organizaciji, koje im omogućavaju da identifikuju i, ukoliko je to moguće, kontrolišu i minimalizuju izostanke, koji nisu neophodni i opravdani.

Nivo prisustva na poslu se može posmatrati kao odraz generalnog blagostanja i same organizacije, a i pojedinaca koji rade u njoj. Praktičnim primerima govoreći, moguće je da je u organizaciji povećan broj izostanaka zaposlenih rezultat prevelikog pritiska kome su zaposleni izloženi, agresivnog menadžerskog stila poslodavaca, stresa na poslu koji može izazvati psihičke i fizičke probleme zaposlenih. Veliki broj teorijskih izvora sugerišu da se gotovo svi razlozi za odsustvo sa posla mogu podvesti pod sledeće kategorije:⁴⁰

1. *Sadržaj i kontekst posla*: ova kategorija uključuje faktore kao što su dizajn posla, rad pod pritiskom, stres, rad u grupi, menadžerski stil, organizacione politike i procedure, priroda i vrsta ugovora (posao na određeno ili neodređeno vreme), organizacione norme kojima se vrednuje redovno dolaženje na posao.

2. *Radne vrednosti*: stepen odgovornosti koji pojedinac oseća prema poslu, klijentima, radna grupa, menadžment, individualna radna etika.
3. *Karakteristike zaposlenog*: ovde se ubrajaju faktori kao što su starosno doba, obrazovanje, porodični status, karakteristike ličnosti.
4. *Pritisak da se redovno dolazi na posao*: faktori kao što su ekonomski i tržišni uslovi, platna politika kompanije, disciplinske politike u kompaniji, norme i dinamika radne grupe, nivo organizacione posvećenosti.
5. *Sposobnost dolaska na posao*: u ovu kategoriju se ubrajaju faktori kao što su bolest (kratkotrajna ili dugotrajna), nesrećni slučajevi (na poslu ili van posla), porodična odgovornost i posvećenost, teškoće u prevozu.

Prve četiri kategorije će uticati na motivisanost pojedinca da regularno dolazi na posao, dok će peta kategorija faktora uticati na sposobnost pojedinca da to zaista i učini.

Kada se govori o troškovima koji nastaju zbog korišćenja bolovanja onda, osim isplate bolovanja koje ide na teret poslodavca, treba uzeti u obzir i eventualne troškove privremeno zaposlenih koji su na zamenu, dodatno angažovanje menadžera koji se bave problemom zamene umesto konstruktivnijim poslovima, a ne treba zaboraviti ni propuštene šanse, kao što su izgubljena prodaja, pad u kvalitetu usluga, a što sve sa svoje strane umanjuje prihod organizacije. Jedan od najvećih problema koji nastaju kao posledica velikog i neopravdanog izostajanja sa posla jeste što ova pojava za sobom povlači i visoku fluktuaciju zaposlenih.

Kao ilustraciju navedenog, poslužićemo se podacima istraživanja koje, inače, tradicionalno svake godine sprovodi renomirani institut (CIPD - *Chartered Institute of Personnel and Development*) iz Velike Britanije.⁴¹ Pomenuto istraživanje je obuhvatilo 573 organizacije širom Velike Britanije, koje zapošljavaju ukupno 1,5 miliona zaposlenih i od kojih jedna trećina posluje globalno.

Prema datom istraživanju najčešći uzroci kratkotrajnih bolovanja (do četiri nedelje) su: prehlade, viroze, stomachni problemi, glavobolje i migrene, mišićno-skeletne povrede, kao i bol i ukočenje u donjem delu leđa, krstima (takozvani lumbago ili išijalgija). Drugi najčeći uzrok kratkotrajnih bolovanja je stres, a na trećem mestu su lažna bolovanja koja se otvaraju zbog nekih drugih razloga, na primer da bi se pozavršavali neki privatni poslovi i slično. Potom slede bolovanja koja se otvaraju zbog hroničnih zdravstvenih problema kao što su astma, angina pektoris i razne alergije. Najčešći uzroci zbog kojih se otvaraju dugotrajna bolovanja (bolovanja duža od četiri nedelje) su moždani udar, infarkt i karcinom. Prema rezultatima ovog istraživanja, zaposleni u proseku s posla odsustvuju 7,7 dana. S posla najviše odsustvuju zaposleni iz javnog sektora, a najmanje iz privatnog. Takođe, velike organizacije imaju u proseku veće odsustvovanje s posla u poređenju s malim preduzećima. Dve trećine radnog vremena koje je izgubljeno na bolovanja odlazi na kratkotrajna bolovanja do sedam radnih dana. Pri tom, poredeći privatni i javni sektor, kratkotrajna odsustvovanja do sedam dana su prisutnija u privatnom sektoru.

ODSUSTVOVANJE SA POSLA U SRBIJI

Četiri od sto radnika u Srbiji bila su 2009. godine u svakom trenutku na bolovanju dužem od trideset dana. To je kasu zdravstvenog osiguranja koštalo 4,973 milijardi dinara.

Iako se болоvalo, ni manje ni više nego, godinu dana ranije, troškovi za naknade su 2009. godine, ipak, bili manji za 1,027 milijardi dinara nego 2008. godine, jer su se u međuvremenu smanjili i broj zaposlenih i zarade.

2009. godine duže od trideset dana болоvala su ukupno 77.674 radnika. Oni su zajedno proveli na bolovanju jedanaest godina i više od jedanaest meseci, ukupno - 4.144.491 dan!

U proseku se болоvalo 53,36 dana - kaže Vladan Ignjatović, pomoćnik direktora RZZO. - Prosečna nadoknada za bolovanje po zaposlenom bila je 75.470 dinara.

Godinu dana ranije iz kase zdravstvenog osiguranja za bolovanja je izdvojeno šest milijardi dinara, a tada su i plate bile veće nego 2010. godine. A, na spisku zaposlenih bilo je 100.000 ljudi više. Prema preseku od 31. decembra 2009. godine, u Srbiji su zvanično zaposlena 1.910.382 stanovnika, a godinu ranije 2.100.000.

Od Užičana, koji su dugo bili prvi po odlasku na bolovanje, „rejting” su 2009. godine preuzeli zaposleni u Zaječaru i okolini. Od sto zaposlenih više od petoro (5,14) svakog radnog dana bili su na bolovanju. Sa posla su zbog bolesti najređe odsustvovali zaposleni u Pančevu. Tu je bolovanje koristilo 2,39 odsto radnika.

U oblasti bolovanja u Srbiji se, izgleda, već primenjuju evropski standardi. Stopa bolovanja sa nekadašnjih sedam odsto pala je na oko četiri odsto. Zaposlenima se ne isplati da boluju, jer za to vreme primaju naknadu u visini od samo 65 odsto zarade, a mnogi se u vreme kada se lako ostaje bez posla plaše da idu na bolovanje.

U domovima zdravlja kažu da pacijenti samo kad baš moraju pristaju da odu čak i na kraće bolovanje. Radije bolesni idu na posao ili „troše” dane od odmora. Najviše se na bolovanje, ipak, ide zbog stanja koje zapravo i nije bolest - trudnoće.

2009. godine je na bolovanju bilo 17.812 trudnica, koje su van posla provele zajedno 973.020 dana. Zbog bolesti lokomotornog sistema bilo je odsutno 9.427 zaposlenih, a zbog bolesti srca i krvnih sudova 8.355 radnika koji su se lečili 539.190 dana.

Evidencija

Nema evidencije koliko je zaposlenih koristilo bolovanja do trideset dana. Ta kraća bolovanja isplaćuje poslodavac. Za odsustvo sa posla zbog bolesti duže od trideset dana naknadu daje RZZO, koji je svojevremeno, kada se na bolovanje u mestima gde se ljudi bave poljoprivredom, masovno išlo zbog sezonskih poslova, izdvajao čak dvanaest odsto ukupnog budžeta.

Izvor: Radivojević, B. *Skupo bolovanje*, Večernje novosti 11. 02. 2010, dostupno na <http://poslovi.infostud.com/vesti/Skupo-bolovanje/52/14226/>, preuzeto 6. maja 2011.

Da bi se navedeni problem rešio potrebno je preduzeti sledeće korake:⁴²

1. Proceniti stepen odsustvovanja sa posla. U tom smislu potrebno je posmatrati i konstatovati pojedinačne, ali i generalno, slučajeve odsustvovanja sa posla. Korisne informacije bi se mogle dobiti i benčmarkingom drugih organizacija u istoj ili drugim privrednim granama.
2. Locirati specifične problematične slučajeve odsustvovanja sa posla, kritična odeljenja, timove ili pojedince. Pretpostavka je da nemaju svi departmani podjednake probleme sa odsustvovanjem sa posla, pa je stoga bitno identifikovati gde postoji najviši stepen odsustvovanja sa posla, ko najviše vremena provodi van posla i, što je najvažnije, iz kojih razloga.
3. Identifikovati i klasifikovati uzroke odsustva sa posla. Ovaj proces automatski ne podrazumeva da će svi koji budu identifikovani po osnovu odsustva sa posla, biti disciplinarno procesuirani. Ova aktivnost može pokazati npr. da je stepen stresa i rada pod pritiskom u pojedinim delovima organizacije ili njenim sektorima, izrazito visok; može ukazati na sigurnosne probleme u pojedinim oblastima poslovnih procesa; može identifikovati oblasti siromašnog dizajna posla.
4. Evaluacija postojećih kontrolnih metoda odsustvovanja sa posla.
5. Redizajniranje, ukoliko je neophodno, kontrolnih procedura pri odsustvovanju sa posla. Ustanovljenje procedura za sprovođenje npr. intervjua ili pregleda odsustvovanja.
6. Implementacija politika i procedura kontrole odsustva sa posla. Formirati jasnu proceduralnu vezu između disciplinske procedure i njene konkretne primene na slučajeve odsustvovanja sa posla.
7. Posmatranje efikasnosti procedure.
8. Obezbedite treninge i podršku linijskim menadžerima.
9. Razmatranje raznih metoda podrške. Ove aktivnosti uključuju fleksibilne poslove, deljenje posla, *part – time* poslove, korišćenje web tehnologija u poslu.

5.2. UPRAVLJANJE KARIJEROM (CAREER MANAGEMENT)

Upravljanje karijerom se odnosi na dizajniranje i implementaciju procesa koji omogućavaju pojedincu da izbor poslova koje obavlja usmerava u pravcu ostvarenja perspektive koju u tom smislu ima i organizacija, ali i sam pojedinac. Dakle, upravljanje karijerom je usmereno ka balansiranju organizacionih i individualnih karijernih potreba. Posmatrano sa stanovišta individualne perspektive, upravljanje karijerom se odnosi na razvojne politike i prakse zaposlenog koje on preduzima kako bi ostvario svoj puni potencijal, obavljajući određene poslove i radne zadatke. Posmatrano sa stanovišta organizacione perspektive, upravljanje karijerom se odnosi na politike i prakse koje organizacija preduzima kako bi

obezbedila, zadovoljenje svojih kratkoročnih ili dugoročnih potreba za određenim brojem obrazovanih i odgovarajućih ljudi, na odgovarajućim poslovima i radnim zadacima, na svim organizacionim i hijerarhijskim nivoima. Naravno, ne može se, na duži rok, očekivati apsolutno poklapanje ovih interesa. Kako će o upravljanju karijerom biti više reči u delu knjige koji se bavi samim procesom menadžmenta ljudskih resursa, ovde ćemo samo naglasiti sledeće. Za razliku od već ustaljenog stanovišta da je organizacija ta koja treba da vodi računa o napredovanju u karijerama svojih zaposlenih i da stvori uslove za njihov razvoj, savremeni trendovi od zaposlenog zahtevaju maksimalno angažovanje na ovom planu. U tzv. eri nove karijere (*new career era*) pojedinac upravlja svojom karijerom, ne organizacija. Razvoj karijere sada pripada svakom zaposlenom.

5.3. SAVETOVANJE, TRENING I MENTORSTVO (COUNSELLING, COACHING, MENTORING)

Savetovanje pomaže klijentu da otkrije svoje konflikte i teškoće sa kojima se susreće, sa namerom da mu pomogne da podstakne promene u određenim oblastima svog života i rada koje će možda imati pozitivni uticaj na njegova proživljena teška iskustva. Savetodavna uloga u organizacionom okruženju, podrazumeva poštovanje sledećih pravila:⁴³

- ◆ učešće u savetovanju ne treba da ima negativan uticaj na razvoj karijere ili status na poslu bilo kog zaposlenog,
- ◆ učešće na savetovanju mora biti dobrovoljno,
- ◆ savetnik ne treba da sudi niti da iskorišćava svog klijenta ni na jedan način,
- ◆ savetnik očekuje razumevanje i podršku organizacione kulture,
- ◆ savetnik mora da bude svestan različitih, ponekad i sukobljenih, potreba i očekivanja različitih stejkholdera u bilo kojoj savetodavnoj intervenciji,
- ◆ savetovanje je samo jedan od mogućih programa podrške zaposlenima i
- ◆ savetovanje mora biti potpuno privatno i poverljiv proces, bez mogućnosti dostavljanja informacija poslodavcu.

Pravilno i blagovremeno sprovedena savetodavna uloga može doneti mnoge pogodnosti, kako za pojedinca, tako i za organizaciju. U tom smislu navodimo redukovanje troškova nastalih usled odsustva zaposlenog sa posla, smanjenje mogućnosti pokretanja eventualne pravne zaštite, smanjenje nivoa odsustvovanja sa posla i povećanje volje za rad kod zaposlenih, povećanje produktivnosti, povećanje uticaja na zadovoljstvo poslom i poboljšanje efikasnosti zaposlenih.

Trening (Coaching) je proces koji se odnosi na razvoj veština i znanja pojedinca tako da se unaprede njegovi rezultati posla, a u smeru postizanja organizacionih ciljeva. Ovako definisan pojam ukazuje na njegove osnovne karaktersitike: podrazumeva oblik razvoja i usavršavanja, fokusiran je na poboljšanje rezultata i razvoj veština i znanja i usmeren je na postizanje kako individualnih, tako i organizacionih ciljeva.

Mentorstvo podrazumeva proces usmeren na pružanje podrške i razvoja pojedincu sa manje iskustva, od strane iskusnijeg pojedinca (mentora), a u cilju unapređenja rezultata. Kao takvo mentorstvo poseduje sledeće karakteristike: fokus na razvoj karijere pojedinca i unapređenje njegovih veština i pružanje rezultata pojedincu, ali i organizaciji u celini. Mentorstvo kao proces podrazumeva postojanje tri faze. Prvi korak podrazumeva identifikovanje pitanja koje je od interesa za stranu kojoj je mentorstvo potrebno, kao i uspostavljanje veze među učesnicima mentorstva. Druga faza uključuje aktivno slušanje, ohrabrivanje, davanje konstruktivne povratne informacije, diskutovanje o slabostima i snagama, identifikovanje razvojnih prioriteta i demonstraciju novih veština. Treći korak uključuje aktivnosti usmerene na ohrabrivanje novih načina razmišljanja i rada, istraživanje opcija za buduće aktivnosti i potencijalnih njihovih posledica, razvoj plana plana aktivnosti i posmatranje napretka.

5.4. DAUNSAJZING I AUTSORSING

Iako bi pravilniji izraz za daunsajzing (downsizing) zapravo bio rajtsajzing (rightsizing) ili svođenje organizacije na pravu meru, kako bi ona bila efektivnija i efikasnija i u tom smislu bi podrazumevao smanjivanje broja organizacionih nivoa, pojednostavljenje organizacione strukture i racionalniji raspored zaposlenih, termin daunsajzing se, po pravilu koristi da označi niz aktivnosti usmerenih isključivo na smanjivanje radne snage. Upravo iz tog razloga, ovaj koncept ima veliki značaj za menadžment ljudskih resursa i zahteva posebno objašnjenje.

Daunsajzing može nastati kao posledica raznih situacija u poslovanju organizacije, kao i raznih poslovnih politika i ideja poslodavca. Najčešće smanjenje radne snage u ovom smislu nastaje nakon spajanja kompanija, krize, opadanja poslovnih rezultata i smanjenje profita itd. Ono što je od velike važnosti za menadžere ljudskih resursa jeste prepoznavanja niza negativnih posledica i potpuno novih situacija u internom poslovnom okruženju. Neizvesnost koja nastaje u organizaciji gubitkom posla određenog broja zaposlenih prenosi se i na zaposlene koji su ostali u organizaciji, iz razloga nepoznavanja budućih aktivnosti poslodavca u tom smislu. Sve navedeno, naravno, utiče na zajedniču viziju, moral organizacije, timski rad i smanjenu produktivnost.

Da daunsajzing najčešće nije pravo rešenje govori i veliki broj neuspelih aktivnosti izvedenih upravo pod okriljem ovog termina. Kako se za smanjivanje radne snage vezuju veoma negativne posledice, veoma je važno, dobro isplanirati eventualna radna mesta koja se gase, svesti takva radna mesta na minimum ili izbeći navedeno smanjenje. S tim u vezi, u teoriji i praksi menadžmenta postoje mnoge alternative ovom fenomenu koje uključuju:

- ♦ definisanje budućih potreba u organizaciji za fleksibilnim i adaptibilnim zaposlenima;
- ♦ trening i obuka koji su u skladu sa potrebama organizacije za fleksibilnim i promenljivim veštinama zaposlenih;
- ♦ efikasno planiranje;

- ♦ efikasan plan pregrupisavanja zaposlenih unutar organizacije i na pravi način iskorišćavanja potencijala već zaposlenih u organizaciji, uz eventualne programe prekvalifikacije i dokvalifikacije zaposlenih;
- ♦ ohrabrivanje i motivacija postojećih menadžera i zaposlenih da razvijaju nove poslovne ideje;
- ♦ preduzimanje inicijativa za smanjivanje troškova u svim aspektima poslovanja;
- ♦ uvođenje politika i procedura koje bi redukovale broj radnih sati i troškove rada i analiza postojećeg radnog vremena;
- ♦ plaćena i neplaćena odsustva sa posla;
- ♦ prestanak regrutovanja i selekcije novih kandidata.

Dakle, uvek postoje alternative jednostavnom smanjenju broja zaposlenih. Naravno, to je kreativan proces i zahteva aktivnosti i pre nego što kompanija zapadne u krizu. Menadžment ljudskih resursa, u tom smislu, treba da ima odlučujuću ulogu, naravno uz saradnju sa linijskim menadžerima.

Ukoliko ipak dođe do daunsajzinga u smislu smanjenja broja radnih mesta, menadžeri ljudskih resursa treba da daju svoj maksimum kako bi se ove aktivnosti sprovele na, što je moguće, bezbolniji način. Najpre, analizu radnih mesta koja se ukidaju, potrebno je izvršiti veoma studiozno, analitički i odgovorno. Potrebno je razmotriti buduće planove organizacije i eventualnu potrebu za tim radnim mestima u budućem periodu, kao i mogućnost obavljanja te vrste posla od strane ostalih zaposlenih. Dalje je neophodno preuzeti brigu oko zaposlenih koji odlaze iz organizacije u smislu pružanja adekvatne podrške, davanje preporuka, ako je moguće, povezivanje sa drugim poslodavcima ili agencijama za zapošljavanje. Veoma je važna i podrška koju će menadžeri ljudskih resursa pružiti zaposlenima koji ostaju u organizaciji u situaciji kada se ono osećaju prilično nesigurno i uplašeno.

PRIMER IZ PRAKSE: SMANJENJE BROJA ZAPOSLENIH U KOMPANIJI NOKIJA (NOKIA) U PERIODU OD 2012. DO 2016. GODINE

Smanjenje broja zaposlenih deo je *Nokijine* strategije smanjenja troškova poslovanja za milijardu eura do 2013. godine kako bi se lakše nosila s konkurencijom na tržištu.

Nokia će sprovesti reorganizaciju poslovanja do 2013. Finski proizvođač mobilnih telefona, *Nokia*, objavila je da će do kraja 2012. godine smanjiti broj zaposlenih za ukupno 7000.

Deo zaposlenih, njih oko 3000 će biti prebačeni u fabriku Accentru koja se bavi razvojem operativnog sistema Symbian. Većinom se radi o zaposlenima u Kini, SAD-u, Indiji i Velikoj Britaniji, a manje u Finskoj. To je samo jedan u nizu koraka kojim *Nokia* napušta Symbian i prelazi na Majkrosoftovo rešenje za mobilne telefone.

Osim njih, u planu je i smanjenje broja zaposlenih u samoj *Nokiji* za 4000 i to u fabrikama u Finskoj, kao i u ispostavama u Danskoj i Velikoj Britaniji.

„Mi u Nokiji imamo jasan cilj, koji je usmeren na našu vodeću poziciju među proizvođačima pametnih i mobilnih telefona. Međutim, taj cilj zahteva smanjenje radne snage. To je teška odluka. Stoga blisko sarađujemo sa našim zaposlenima i partnerima kako bi osmislili dugoročne programe ponovnog zapošljavanja za talentovane ljude iz Nokije”, rekao je predsednik kompanije Stefan Elop.

Evo još jednog teksta na sličnu temu iz 2016. godine:

Nokia će verovatno će otpustiti od 10.000 do 15.000 zaposlenih. Nokia je kupila konkurentu Alkatel Lusent SA (ADR) (ALU) i mnoga otpuštanja će biti usled preklapanja između radnih grupa dve kompanije. Procenjeni broj otpuštanja zasnovan je na planovima kompanije da uštede 1 milijardu dolara do 2018. godine.

Nokia trenutno zapošljava 104.000 ljudi širom sveta, što znači da će otpuštanja pogoditi do 14% zaposlenih. Kompanija je već smanjila zaposlenost u Finskoj i Nemačkoj, a lideri sindikata očekuju da će biti obavešteni kada se završi sa otpuštanjima.

Nokia nudi otpremnine zaposlenima koji gube posao, a takođe će im ponuditi i učešće u programu Bridge, koji je osmišljen da im pomogne u pronalaženju novih radnih mesta.

Zadatak: Razmisite i analizirajte strategiju daunsajzinga kompanije Nokia. Povežite je sa korporativnom strategijom i definišite vezu između ove dve strategije.

Izvor: Čizmić, M. Nokia najavila rezove, *Nacional*, 27.4.2011.

dostupno na <http://www.nacional.hr/clanak/106817/nokia-najavila-rezove-3000-ljudi-premjestaju-u-novu-tvrtku-a-4000-ce-ostati-bez-posla>, preuzeto 7.5.2011.

Izvor: Nokia Corp (ADR) (NOK) Layoffs Likely to Hit 10,000-15,000 Employees (2016) dostupno na <https://investor-place.com/2016/05/nokia-layoffs-nok/>, preuzeto 10.7.2018.

Autsorsing (outsourcing) podrazumeva eliminisanje određenih područja poslovanja organizacije, koje ne čine njenu osnovnu delatnost, tj, jezgro kompetentnosti.⁴⁴ U tom smislu, dakle, autsorsing podrazumeva delegiranje i prenošenje određenih oblasti poslovanja i poslovnih aktivnosti na eksterne izvršioci koji će navedene aktivnosti obavljati u skladu sa definisanim standardima. Dobre strane autsorsinga su: redukovanje troškova, povećanje efikasnosti, pristup ekspertizama koje interno nisu bile dostupne, porast fleksibilnosti i brzine odgovora na promene. S druge strane, postoje i potencijalne opasnosti koje sobom nosi ovaj koncept kao što su moguća neadekvatna rešenja, nejasna buduća vizija kompanije za organizaciju koja je preuzela deo aktivnosti, neposvećivanje dovoljne pažnje razvoju internog znanja u kompaniji ili njegovo preuzimanje od strane druge organizacije, fragmentacija aktivnosti na interne i eksterne, kao i potreba konstantnog kontrolisanja rezultata autsorsing aranžmana.

Kada govorimo o autsorsingu funkcije menadžmenta ljudskih resursa, a što se dešava danas u ne malom broju organizacija, moramo navesti dobre, ali i loše strane ovog postupka.⁴⁵ Dobre strane su:

- ♦ zaposleni u odeljenju za ljudske resurse bi bili više stratejski orijentisani; ukoliko se svakodnevni i rutinski poslovi daju u outcourcing, menadžment ljudskih resursa može više da se fokusira na stratejska pitanja ove menadžerske funkcije;

- ♦ efikasnost: koliko je organizacija na koju su preneti poslovi ljudskih resursa specijalizovana upravo za te poslove, biće u mogućnosti da uradi više posla za manje vremena, nego što su mogli da urade zaposleni u odeljenju za ljudske resurse.

Kao što smo rekli, ovaj način organizovanja posla ima i manje dobre strane. To su:

- ♦ privatnost poslodavca: neke organizacije nisu saglasne da se pojedini aspekti njihovog poslovanja znaju van organizacije;
- ♦ reakcija zaposlenih: pojedini zaposleni se mogu osetiti manje povezani sa organizacijom ukoliko su neka lična pitanja, kao što je plata ili beneficije, data u outsourcing;
- ♦ odnosi sa zaposlenima: kompanije koje pružaju outsourcing možda neće uspeti da reše određena osetljiva pitanja na pravi način, kao što bi to bili u stanju da urade profesionalci iz ljudskih resursa, to može rezultirati potrebom da se u pojedinim, osetljivim pitanjima, uključe menadžeri ljudskih resursa.

U smislu navedenih dobrih i loših strana outsourcinga, da bi organizacija donela pravu odluku o tom pitanju, potrebno je da sebi postavi nekoliko pitanja: Koliko vremena, resursa i novca potrošimo na zadatke koje želimo da damo u outsourcing? Kako će outsourcing uticati na postojeće zaposlene? Ko će da koordinira sa kompanijom koja pruža outsourcing i kako će to uticati na produktivnost zaposlenih? Koji kriterijum ćemo koristiti u izboru outsourcing kompanije? Tek nakon odgovora na ova, ali i niz drugih, pitanja, organizacija može da razmotri i na pravi način sagleda svoju odluku o outsourcingu.

5.5. RAZVOJ ZAPOSLENIH (EMPLOYEE DEVELOPMENT)

Pod razvojem zaposlenih podrazumevamo sve vidove i aktivnosti treninga i obuke zaposlenih usmerenih ka maksimiziranju postojećih i potencijalnih doprinosa zaposlenih, postizanju krajnjih ciljeva poslovanja organizacije, posmatrano na kraće i na duže rokove. Tradicionalno, kao što smo već govorili ranije u knjizi, sve aktivnosti ove vrste smatrani su troškovima, dok se danas posmatraju kao investicija. Poslodavci se danas sučeljavaju sa obavezom ulaganja u svoje zaposlene, jer unapređujući njihova znanja i veštine, poboljšavaju i položaj organizacije u konkurentskom okruženju.

Početni korak u definisanju svake aktivnosti ove vrste jeste identifikovanje potreba koje se, za određenim znanjima i veštinama, javljaju u organizaciji. Generalno posmatrano, postoje tri vrste pokretača navedenih aktivnosti. to su *gap* ili jaz, praznina između onoga što organizacija, departman ili tim u njoj radi i onoga što je zapravo neophodno i zahtevano da se uradi. Takođe, može nastati i *problem*, koji je moguće rešiti određenim aktivnostima obuke i treninga. Na kraju, može se javiti i *potreba*, najčešće na duži rok posmatrano, nastala kao rezultat potrebne sinergije između odgovarajućih ljudskih resursa i poslovnih aktivnosti koje je neophodno preduzeti u nekom narednom vremenskom periodu.

U teoriji i praksi je uobičajen bazični model razvoja koji se sastoji od četiri faze. To su:⁴⁶ identifikovanje potrebe za razvojem, dizajniranje odgovarajuće aktivnosti razvoja koja će odgovarati toj potrebi, sprovođenje razvoja i, na kraju, evaluacija rezultata i eventualnog napretka koji su nastali kao posledica aktivnosti razvoja. O potrebama konstantnog razvoja zaposlenih, kao ultimatumu menadžmenta uopšte, a posebno menadžmenta ljudskih resursa, biće još govora u ovoj knjizi.

5.6. OPUNOMOĆIVANJE I ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH (EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ENGAGEMENT)

Opunomoćivanje zaposlenima je proces koji pojedincima omogućava da kontrolišu svoj rad, preduzimaju aktivnosti i donose odluke u meri koja prevazilazi uobičajene zahteve njihovog radnog mesta, dok uključivanje zaposlenih podrazumeva mogućnost koja se daje zaposlenima da postanu uključeni u proces donošenja odluka i vođenje određenih poslovnih aktivnosti, što, takođe, ne spada u običajeni opis njihovog radnog mesta. Navedene aktivnosti, u tom smislu, predstavljaju poseban vid motivacije zaposlenih da daju efikasniji doprinos poslovanju od onog koji se uobičajeno od njih očekuje. Na taj način dolazimo do benefita, kako za pojedinca, tako i za organizaciju u celini: zanimljiviji i inspirativniji posao, osećaj vrednosti koju pojedinac sada ima za organizaciju, mogućnost ličnog i karijernog razvoja, povećanje produktivnosti, poboljšanje procesa donošenja odluka, bolje i efikasnije sprovođenje odluka, redukcija troškova kao rezultat smanjenja broja hijerarhijskih nivoa, unapređenje korisničkog servisa, ubrzanje procesa donošenja odluka, poboljšanje regrutovanje i zadržavanja kvalitetnih zaposlenih.

5.7. UPRAVLJANJE PROMENAMA (CHANGE MANAGEMENT)

Brzina promena na konkurentnom tržištu i brzina tehnoloških promena, glavni su faktori koji su uticali na prelazak sa personalnog na menadžment ljudskih resursa. Takođe vidljive su i stalne promene poslovnih strategija, tehnika menadžmenta, internog organizacionog razvoja, promene u legislativi itd.

Krajnje je racionalno da se ljudi opiru promenama ukoliko ne upravljaju njima. Promene mogu uticati na njihove rutine i metode u obavljanju posla, uslove zapošljavanja i načina uspostavljanja radnih grupa i timova. Tu je i strah za zaposlenja i zarade koji su pod pretnjama i pritiscima promena. Ljudi brinu da li će njihove veštine biti potrebne, kao i da li će uspeti da savladaju nove veštine koje se traže. Stoga, upravljanje ljudskim resursima je od presudnog značaja za upravljanje promenama u organizaciji. Menadžeri ljudskih resursa treba da upoznaju svoje zaposlene sa promenama i da obezbede njihovu posvećenost promenama tokom i nakon njihove implementacije. Uspešno upravljanje promenama zahteva efikasno liderstvo, projekt menadžment, kao i dobre komunikacione veštine.

Postoje brojni modeli organizacionih promena koji se koriste u menadžmentu ljudskih resursa. Svakako je najpoznatiji model, čiji je autor Lewin, i koji predstavlja proces koji se sastoji iz tri faze. Prva faza je odmrzavanje postojećeg stanja, koja podrazumeva stvaranje kod zaposlenih osećaja nezadovoljstva postojećim stanjem i kreiranje klime koja smatra promene neophodnim. U drugoj fazi stupa na delo sama promena, dakle dolazi do promene u novu, željenju situaciju. Treća faza podrazumeva zamrzavanje nove situacije koja postaje svakodnevnicom zaposlenih u organizaciji.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa je od velike važnosti u procesima promena u organizaciji. Specijalisti menadžmenta ljudskih resursa treba da budu uključeni od početne faze uvođenja promena u organizaciju. U tom smislu, naročito je značajno njihovo angažovanje u sledećim oblastima:⁴⁷

- ♦ savetovanje lidera projekta u vezi sa veštinama koje su dostupne u samoj organizaciji – identifikovanje eventualnih praznina u veštinama, potreba za treningom i obukama, novim poslovnim praksama itd.,
- ♦ pregovaranje sa predstavnicima zaposlenih,
- ♦ razumevanje zabrinutosti zaposlenih i prihvatanje problema,
- ♦ komuniciranje sa grupama zaposlenih i
- ♦ pomaganje zaposlenima da izađu na kraj sa promenama.

O upravljanju promenama biće reči u trećem delu udžbenika.

5.8. RAD VISOKIH PERFORMANSI (HIGH PERFORMANCE WORKING)

Postoje mnoge definicije koje objašnjavaju šta zapravo znači rad visokih performansi. Jedna od definicija smatra da ovaj pojam predstavlja kombinaciju ljudi, tehnologije, menadžmenta i produktivnosti koje su efikasno povezane kako bi stvorile konkurentsku prednost zasnovanu na postojećim osnovama. Način rada visokog učinka dovodi do visokog individualnog i organizacionog učinka. Visokoperformansne radne prakse (*High Performance Work Practice*) su one prakse koje za rezultat imaju postizanje visokih individualnih i visokih organizacionih performansi.⁴⁸ Zajednički elementi ovog načina rada su potreba da se unaprede znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih, iznalaženje odgovarajućih vidova motivacije i načina zadržavanja ključnih i kvalitetnih zaposlenih u organizaciji.⁴⁹ Tako posmatran, rad visokih performansi se karakteriše, pre svega, održivim tržišnim uspehom, inovacijama, kako u kvalitetu, tako i u zadovoljstvu klijenta, fokus na potrošaču ili korisniku usluga i konstantnom unapređenju kvaliteta usluge ili proizvoda, zasnovanost na timskom radu, jasna povezanost između obuke i razvoja i organizacionih ciljeva, kao i podrška organizacionom i individualnom učenju.

Za postizanje navedenih karakteristika rada zaposlenih potrebno je obezbediti određene preduslove. Jedan od njih je, svakako, deljenje potrebnih informacija i znanja. Zapravo, slobodan protok informacija npr. o strategiji, planovima, rezultatima poslovanja, predstavlja osnovu uključivanja zaposlenih i povećanja njihovih ovlašćenja u samom procesu rada. Drugi preduslov je razvoj znanja. Konstantno povećanja znanja zaposlenih, uslov je za njihovu spremnost da odgovore novim znanjima koja su im dostupna. Kroz navedeni razvoj zaposleni će biti u mogućnosti da formulišu odgovarajuću interakciju sa već postojećim znanjem, stvaraju novo znanje i primenjuju ga u odnosu na same poslovne procese, klijente i poslovanje organizacije u celini. Veza između rezultata i nagrada, svakako je bitan preduslov rada visokih performansi. Merenje aktivnosti ili performansi je samo jedan deo kompleksne veze koja postoji između ponašanja i performansi. Zapravo, merenje podrazumeva određeno ispitivanje ponašanja, kao i slanje određenih signala od strane poslodavca o željenom ponašanju zaposlenih koje treba da dovede do visokih performansi. Drugi deo ove veze predstavlja nagrađivanje koje iznalazi način za ohrabrivanje željenog ponašanja kod zaposlenih time što im se nude određene nagrade. Pored novčanih nagrada, to može biti i razvoj karijere, promocija, obuka i razvoj, viši nivoi autonomije u radu i odlučivanju. Egalitarizam ili jednakost, takođe je važan preduslov visokih radnih performansi. Ovaj zanimljiv koncept predstavlja shvatanje po kome svako u organizaciji ima različitu, ali podjednako važno ulogu za postizanje organizacionog uspeha.

U skladu sa temom naše knjige, neophodno je naglasiti ulogu koju ima menadžment ljudskih resursa u postizanju rada visokih performansi. Prema nekim autorima⁵⁰ postoje tri oblasti aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje su od velikog značaja za poboljšanje radnih performansi zaposlenih. Radi se o sledećim praksama:

- ♦ Prakse koje dovode do većeg uključivanja zaposlenih. Ovde se radi o načinima kojima se jača poverenje i komunikacija među zaposlenima i poslodavcima. Navedene prakse obuhvataju kontinuirano informisanje zaposlenih o poslovnoj strategiji, planovima, ciljevima i postizanju željenih organizacionih performansi, efikasno uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka, učestala istraživanja načina rada zaposlenih i publikovanje rezultata, kreiranje timova sa visokim stepenom samouprave, usvajanje principa Kaizen – kontinuiranog unapređenja poslovnog sistema.
- ♦ Prakse ljudskih resursa. Većina ovih praksi usmereno je na stvaranje dodatne vrednosti ljudskom kapitalu unutar organizacije. Ove prakse uključuju usvajanje godišnje procene rezultata zaposlenih koja uključuje feedback od pretpostavljenih i klijenata, povezivanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa sa poslovnom strategije organizacije, usvajanje sistema za konstantan pregled potreba za obrazovanjem i obukom zaposlenih, obuku zaposlenih koja omogućava izvođenje više raznovrsnih poslova od strane zaposlenih, upotreba dizajna posla za unapređenje performansi i usvajanje mentorstva, kao sastavnog dela profesionalnog i karijernog razvoja zaposlenih i menadžera.

- ♦ Prakse nagrađivanja. Ove aktivnosti omogućavaju veći osećaj pripadanja i posvećenosti zaposlenih organizaciji i one podrazumevaju usvajanje sistema plaćanja na osnovu performansi, usvajanje principa učešća zaposlenih u profitu, korišćenje fleksibilnog opisa posla koji će ohrabrivati rotacije na poslu, zamenu posla i sl., usvajanje fleksibilnih oblika rada, usvajanje porodičnih beneficija i nematerijalnih strategija motivacije.

5.9. MENADŽMENT ZNANJA (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

Poslednje godine dvadesetog veka dovele su do porasta interesa za znanjem kao jedine forme koja može garantovati osvajanje konkurentske prednosti organizacije. Tradicionalni faktori proizvodnje – zemlja, radna snaga i kapital, više nemaju primat u osvajanju konkurentske prednosti. Još je Peter Drucker govorio da današnji, savremeni i stručni, radnici nisu „radna snaga, oni su kapital“⁵¹, kapital koji je produktivan i stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju. Kompanija je uspešna i dobra onoliko koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje i ekonomija znanja.

Menadžment znanja se bazira na ideji da se najvredniji resurs organizacije nalazi u znanju njenih zaposlenih. Iz tog razloga, uspešnost organizacije i njenih poslovnih rezultata zavisi od efikasnosti kojom zaposleni kreiraju svoje znanje, dele znanje među sobom i koriste ga na najefikasniji mogući način.

Sve moderne kompanije takmiče se u znanju, ali ukoliko se ne koristi i nije u svakom trenutku dostupno svima kojima je potrebno, utoliko, znanje koje postoji u okviru kompanije postaje bezvredno. Kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiže i koristi novo znanje.⁵² Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

Menadžment znanja podrazumeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme. Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente⁵³: ljudi, procesa i tehnologije, i koji prolazi kroz faze: stvaranje znanja (*Creation*), osvajanje znanja (*Capture*), čuvanje znanja (*Storing*), podela znanja sa drugima (*Sharing*) i primena znanja (*Application*), na taj način formirajući svoj životni ciklus.

Menadžent znanja jeste proces usvajanja i korišćenja kolektivnog iskustva organizacije bilo gde u poslovnom procesu – na papiru, u dokumentima, bazama podataka (*explicit knowledge* – eksplicitno, vidljivo znanje) ili u umovima zaposlenih (tzv. *tacit knowledge* – prećutno, nevidljivo znanje). Oko 95% informacija postoji kao tzv. prećutno znanje. To je zapravo pokretačka snaga za inovacije – jedina konkurentska prednost koja podržava kompaniju u nepredvidivom poslovnom okruženju. Svrha savremenog poslovanja jeste korišćenje tehnologije tako da se znanje čuva, distribuira i širi kroz celu organizaciju povezivanjem zaposlenih sa dokumentovanim znanjem, a sve putem složenog sistema menadžmenta znanja.⁵⁴

Za potrebe razumevanja odnosa između menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja, što jeste cilj ovog poglavlja, poći ćemo od definicije menadžmenta znanja, ovoga puta sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa. Prema ovoj definiciji,⁵⁵ “menadžment znanja podrazumeva pribavljanje i korišćenje resursa u cilju stvaranja takvog okruženja koje će omogućiti dostupnost informacija pojedincima i u kome će pojedinci biti u mogućnosti da stiču, dele i koriste takve informacije da bi razvijali svoje znanje i gde će biti ohrabrivani da primenjuju to znanje u korist organizacije kao celine.”

Da bi menadžment ljudskih resursa mogao da zadovolji potrebe promenljivog i nepredvidljivog okruženja u ekonomiji znanja, potrebno je okrenuti se maksimalnom iskorišćavanju i brizi o znanju koje poseduju zaposleni u organizaciji i na taj način obezbediti postizanje stratezijske vrednosti za samu organizaciju. To nas dovodi do povezivanja menadžmenta ljudskih resursa sa konceptom menadžmenta znanja, tj. mogućnošću stvaranja, deljenja, čuvanja i upotrebe znanja, na način koji će dovesti do stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju.

Oblast gde se u praksi javlja najveća potreba za implementacijom ovog koncepta jeste nedostatak deljenja znanja među zaposlenima. Radi ilustracije navedenog poslužićemo se često prisutnim situacijama kada nepodeljeno znanje ostaje neiskorišćeno: veći broj zaposlenih, grupa ili departmana rade na istim problemima, s tim što niko od njih ne zna za aktivnosti onih drugih, što dovodi do dupliranja posla; jedan tim je razvio izuzetno efikasan sistem za rešavanje određenog problema, a da zaposleni u drugom delu iste organizacije ne znaju za ovaj metod jer ne postoji zvanična politika transfera njihovog znanja, što dovodi do zaboravljanja znanja za vrlo kratko vreme i, na kraju, situacije koje se u najvećem broju slučajeva vezuju upravo za menadžment ljudskih resursa - zaposleni napušta organizaciju, a njegovo znanje nije sačuvano, niti preneto na druge. Rezultat: znanje je trajno izgubljeno.

Da bi se ovakve situacije izbegle ili svele na najmanju moguću meru, program menadžmenta znanja nudi mnoge metode čija primena može da omogući neometano deljenje znanja među zaposlenima. Mi ćemo na ovom mestu pomenuti samo one metode koje su u bliskoj vezi sa funkcijom menadžmenta ljudskih resursa, odnosno koje mogu omogućiti prenos znanja zaposlenih koji odlaze iz kompanije na svoje kolege koje ostaju u organizaciji. To su:⁵⁶

- ♦ *Zajednice prakse (Communities of Practice - CoP)* - mreže ljudi koji imaju zajednički interes ili problem u specifičnoj oblasti kompetencija i koji su spremni da rade zajedno određeno vreme i da uče, razvijaju i dele to znanje. Važno za delovanje ovakvih zajednica jeste da postoji aktuelna tema koja povezuje sve njene članove, kao i motivacija svih članova za rezultate konkretnih aktivnosti ovih zajednica.
- ♦ *Žute strane (Yellow Pages)* - pomaže zaposlenima da pronađu druge zaposlene u organizaciji koji imaju znanje i veštine potrebne za određeni zadatak ili projekat. Ova metoda posebno ima primenu u velikim ili razuđenim organizacijama i pomaže organizacijama "da znaju šta znaju". Za kompletiranje ove baze podataka potrebno je za svakog zaposlenog uneti ime, prezime, naziv radnog mesta, tim, glavni projekti, profesionalne kvalifikacije, CV, oblasti znanja i veština, oblasti interesovanja, ključni kontakti (interni i eksterni), članstvo u mrežama znanja ili zajednicama znanja, kontakt. Bitno je da se ovi podaci redovno ažuriraju i da im je moguće veoma jednostavno pristupiti.
- ♦ *Diskusija nakon aktivnosti (After Action Review - AAR)* - diskusija o projektu ili aktivnostima koja omogućava pojedincima uključenim u projekat da nauče iz sopstvenog iskustva šta se desilo, zašto, šta je dobra strana preduzetih aktivnosti, šta zahteva poboljšanje i koje lekcije se mogu naučiti iz datog iskustva. Ideja ovog načina deljenja znanja je otvorenost i učenje, a ne rešavanje problema i utvrđivanje eventualne krivice za nešto što nije urađeno onako kako je planirano.
- ♦ *Međusobno podučavanje zaposlenih (Collegial Coaching)* - profesionalna metoda kojoj je namera unapređenje kolegijalnosti i poboljšanje rezultata. Ova metoda podrazumeva proces kroz koji profesionalci dele svoje ekspertize jedan sa drugim, uz feedback, podršku i pomoć druge strane, sa ciljem pregleda postojećih veština, učenja novih veština i/ili rešavanja problema
- ♦ *Izlazeći intervju (Exit Interview)* – razgovor koji se obavlja sa "odlazećim zaposlenim" kao način da se zadrži njegovo znanje. Ova metoda predstavlja način da se prikupi znanje o tome šta je sve potrebno da bi se valjano obavljao posao koji je bio u nadležnosti zaposlenog koji odlazi iz organizacije. Dobro odrađen, ovaj intervju može biti "win-win" situacija i za organizaciju i za bivšeg zaposlenog – organizacija zadržava znanje zaposlenog koji odlazi i čini ga dostupnim ostalima, a bivši zaposleni uspeva da definiše svoj jedinstveni doprinos organizaciji i ostavlja "svoj pečat". Dobra strana ove metode je što se može sprovesti relativno brzo i ne zahteva velika sredstva za njegovo sprovođenje.
- ♦ *Mentorstvo.* Mentor je osoba sa iskustvom koja je voljna, sposobna i raspoložena da podučava i trenira osobu sa manje znanja u određenoj oblasti – zbog godina ili iskustva u drugoj nerelevantnoj oblasti. Svrha ove metode je razvoj veština, unapređenje organizacije i njene kulture i razvoj karijere zaposlenih. Pretpostavke dobrog mentorstva su jasno određeni ciljevi mentorstva, izbor pravog mentora kao i dobar odnos između mentora i njegovog učenika.

5.10. ORGANIZACIJA KOJA UČI (*LEARNING ORGANISATION*)

Učenje, u uslovima savremenog poslovanja, postaje osnovna pretpostavka organizacione konkurentnosti. U teoriji i praksi menadžmenta na kraju XX i početkom XXI veka, kao imperativ nameće se zahtev menadžerima da sve više moraju biti fleksibilni, proaktivni i u svemu fokusirani na inovaciju i kvalitet. Era učenja je sve više na delu. Organizacije uče jedne od drugih. Svet postaje sve više svet alijansi i dobar način da se dođe do novih znanja i ostvari konkurentna prednost. Organizacija se može adaptirati promenama i inicirati promene u svojoj sredini, ukoliko je sposobna da uči.⁵⁷

Piter Senge, za čije ime se najčešće vezuje koncept “organizacije koja uči” (*Learning Organization*), smatra da organizacija koja uči podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima. Da bi jedna organizacija imala svojstvo organizacije koja uči mora da razvija pet tzv. „učućih disciplina“⁵⁸:

- ♦ *Lično usavršavanje (Personal Mastery)* podrazumeva ličnu odgovornost zaposlenih za konstantno lično usavršavanje i stalni napredak. Na taj način podstiče se, ne samo razvoj na individualnom nivou, već i razvoj organizacije kao celine. U tom smislu, neophodan je podstrek same organizacije za inovativnosti i kreativnosti zaposlenih, na podsticanje promena, učenje na uspesima, ali i na greškama.
- ♦ *Mentalni modeli (Mental Models)* podrazumevaju lične paradigme i “slike” kako svet funkcioniše, uključujući eksplicitna i implicitna razumevanja i pretpostavke, u potrazi za utvrđivanjem naših odluka i akcija. Učenje se odigrava kada ljudi menjaju svoj mentalni model ili mentalnu mapu. “Organizacija koja uči” mora obezbediti prevazilaženje “odbrambene rutine” i kreirati različite mentalne modele koji će doprineti poboljšanju njene konkurentne pozicije.
- ♦ *Zajednička vizija (Shared Vision)* je glavni instrument za integraciju zaposlenih u organizaciji. Kao pogled u budućnost, zajednički svim zaposlenima, vizija je od presudnog značaja za usmeravanje organizacije, integraciju zaposlenih, povećanje posvećenosti i privrženosti grupi, tj. organizaciji.
- ♦ *Timsko učenje (Team Learning)* o kome govorimo kada dve ili više individue zajedno uče iz istog iskustva ili aktivnosti, poboljšava konverzaciju i veštinu razmišljanja, tako da se ljudi u grupi mogu pouzdanije i inteligentnije razvijati i poboljšati sposobnosti nego u slučaju proste sume individualnih talenata članova tima. Da bi ostvarili timsko učenje, organizacije treba da gaje kulturu i klimu koja će ohrabrivati komunikaciju i podsticati osamostaljivanje i razvoj kako pojedinca, tako timova i organizacije kao celine.
- ♦ *Sistemska razmišljanje (Systems Thinking)* predstavlja sistematski proces istraživanja i komuniciranja, uz razumevanje snaga i internih odnosa u ponašanju sistema. Sistematsko razmišljanje u organizacionom poslovanju ukazuje na moguće pravce efikasnih i efektivnih promena organizacije, u skladu sa ekonomskim, tehnološkim i drugim menadžmentskim izazovima u okruženju. Rezultat sistemskog razmišljanja u organizacijama koje uče jeste ne samo prilagođavanje

promenama iz okruženja, već i izazivanje promena u svojoj sredini, što, svakako, jeste i suština proaktivnog načina menadžerskog razmišljanja i delovanja.

Ono što nas posebno interesuje, a s obzirom na temu ovog udžbenika jeste uloga menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji koja uči. Naime, ova uloga se sastoji u postavljanju i izgradnji osnova znanja, kompetencija zaposlenih, njihove motivacije i posvećenosti, koje su potrebne organizaciji. Menadžment ljudskih resursa, u tom smislu, treba da omogući izgradnju organizacione sposobnosti i kapaciteta razvojem veština, svesti, znanja i razumevanja postizanja sledećeg: osećaja za svrhu, dobrog timskog rada, kontinuiranog učenja, spremnosti za prihvatanjem promena, promocije učećih veza između internih i eksternih korisnika i obezbeđivanja i kreiranja i deljenja znanja. Menadžment ljudskih resursa treba da izgradi kulturu zasnovanu na jakoj bazi za obuku i trening, kao i adekvatne politike i sisteme selekcije, zapošljavanja i nagrađivanja zaposlenih u organizaciji.

Sa organizacione perspektive, jedno od najvažnijih pitanja organizacije koja uči jeste da li će znanje, veštine, naučeni stavovi i ponašanja biti lako dostupni na samom poslu. Otuda je ovo i ključno pitanje u evaluaciji efikasnosti procesa. U tom smislu neka opšta pravila treba da postoje u organizovanju procesa učenja:⁵⁹

- ♦ maksimiziranje podudarnosti između učeće situacije i poslovne (radne) situacije,
- ♦ obezbediti što je moguće više iskustva u vezi sa zadatkom o kome se radi,
- ♦ obezbediti što je moguće više primera u vezi sa konceptima i veštinama koje se uče,
- ♦ identifikovati važne aspekte zadatka,
- ♦ obezbediti razumevanje glavnih principa,
- ♦ osigurati da se naučena ponašanja i ideje vrednuju u konkretnim poslovnim situacijama,
- ♦ dizajniranje konteksta učenja u kome će se videti primenljivost onoga što se uči.

Najčešće vrste učenja koje se javljaju u savremenim organizacijama su: aktivno učenje, učenje kroz akciju, trening (*Coaching*), kontinuirani profesionalni razvoj (CPD - *Continuing Professional Development*), korporacijski univerziteti, E-learning, instrukcije, zajedničke razvojne aktivnosti (*Joint development activities*), predavanja, mentorstvo, treninzi i obuke van radnog mesta (*Outdoor training*), podela uloga (*Role playing*), (*Self development*), simulacije i poslovne igre.

5.11. MENADŽMENT TALENATA (*TALENT MANAGEMENT*)

Menadžment talenata je oblast koja je sve više u epicentru istraživanja i interesovanja ne samo teoretičara, već i praktičara menadžmenta ljudskih resursa, a koja označava pravac u kome se razvija, u tradicionalnom smislu shvaćena, funkcija menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa kao funkcija koja daje podršku, treba da preraste u stratejsku poslovnu grupu koja omogućava i poboljšava komunikaciju među zaposlenima, posreduje u razmeni i deljenju znanja i napredovanju i konstantnom usavršavanju

zaposlenih. Različiti teoretičari ovaj pravac nazivaju drugačijim terminima: menadžment talenata (*Talent Management*), menadžment radnog učinka zaposlenih (*Employee Performance Management*), menadžment životnog ciklusa radne snage (*Workforce Lifecycle Management*), menadžment ljudskog kapitala (*Human Capital Management*). Mišljenja smo da je, s obzirom na predmet istraživanja ovog udžbenika, naziv menadžment talenata, najadekvatniji. Najkraće rečeno, pokušaj da se pravi ljudi sa pravim veštinama nađu na pravim poslovima, što je i opšta definicija menadžmenta talenata, osnovna je težnja i izazov svake savremene organizacije.⁶⁰

Nužnost menadžmenta talenata, kao novog koncepta menadžmenta ljudskim resursima je fokusiranje na stratezijski najvažnije zaposlene: inovativne i kreativne radnike znajući. Otuda se menadžment talenata najčešće dovodi u vezu sa politikama menadžmenta ljudskih resursa usmerenih na maksimiziranje svih zaposlenih, tj. sa politikama povezanih sa regrutovanjem, selekcijom, zadržavanjem i razvojem onih zaposlenih koji su identifikovani kao ključni za uspeh poslovanja organizacije,

Kako bi izgledala organizacija koju pojedini autori nazivaju organizacijom koju pokreću talenti (*Talent – powered organizations*) – organizacija koja investira i ulaže u svoje jedinstvene i specifične sposobnosti upravljanja talentima, kako bi proizvela izvanredne rezultate za organizaciju.⁶¹ Ovakve organizacije vešte su u definisanju potreba za talentima, otkrivanju raznolikih izvora talenata, razvoju individualnih i timskih talenata unutar organizacije. Ono što je važno naglasiti jeste neophodnost da se navedene sposobnosti organizacije integrišu sa organizacionom poslovnom strategijom i zajedno ugrade u poslovne procese. Jedino na takav način moguće je stvoriti trajan izvor konkurentne prednosti organizacije.

Da bi organizacija mogla ispuniti navedena očekivanja, potrebno je da ispuni pet osnovnih talent – imperativa:⁶²

- ♦ Talenat je stratezijsko pitanje i strategija ljudskog kapitala suštinsko je pitanje svake poslovne strategije. Ovo podrazumeva potrebu shvatanja vrednosti talenata, prepoznavanje ključnih komponenti poslovnih strategija koje se odnose na talente, kao i njihove implikacije na organizacione performanse.
- ♦ Različitost je najveća vrednost organizacije. Ključna konkurentska prednost organizacije zasniva se na sposobnosti organizacije da privuče, a njenih zaposlenih da rade sa različitim i raznovrsnim talentima.
- ♦ Za ovakvu vrstu organizacije učenje i razvoj veština jesu najvažnije sposobnosti. Usredsređivanje na jasno razumevanje specifičnih i jedinstvenih veština i kompetencija vodi ka uspehu.
- ♦ Pravilno angažovanje može da transformiše poslovne rezultate. Privlačenjem i motivisanjem zaposlenih omogućuje se uvećavanje talenata u organizaciji i poboljšanje njenih poslovnih rezultata.
- ♦ Obuka i razvoj talenata briga je svih u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu po ovom pitanju, ali najbolja praksa i kultura okrenuta ka talentima treba da budu ugrađene u celokupno poslovanje organizacije.

Možemo zaključiti da neophodnost odgovora na promenljivo okruženje ekonomije znanja, globalizaciju, znanje i radnike znanja kao osnove postizanja i održavanja konkurentске prednosti, nameće potrebu izmene funkcije menadžmenta ljudskih resursa u pravcu formulisanja poslovne strategije koja će u centar interesovanja staviti talentovane, inovativne i kreativne zaposlene. U tom smislu, za savremenu organizaciju predstavlja nužnost ono što je, zapravo, suština menadžmenta talentima - pravi ljudi i pravo znanje da budu u pravo vreme na pravom mestu, što je veoma ozbiljan zadatak koji se nalazi pred savremenim menadžmentom ljudskih resursa.

5.12. TIMSKI RAD

Prošla su vremena kada su timovi bili izuzetak. Danas su pravilo i sve više organizacija otkriva prednosti timskog rada i usvaja ga kao osnovu savremenog poslovanja. Praksa je pokazala da timski rad poboljšava produktivnost, povećava kvalitet proizvoda i usluga, pojačava orijentaciju na potrošača, ubrzava protok i razmenu ideja i znanja, unapređuje učenje, na brži i efikasniji način odgovara zahtevima promenljivog okruženja, povećava motivaciju zaposlenih, razvija fleksibilnost zaposlenih.

S obzirom da je proučavanje tima i timskog rada predmet mnogih naučnih disciplina, ovde ćemo samo ukratko da posvetimo pažnju efikasnosti timova i načinu njihovog formiranja, a što je od veliko značaja za menadžment ljudskih resursa.

Postoje autori koji samo značenje ovog pojma objašnjavaju samim nazivom reči. tim kao akronim engleske reči *team*, tako se objašnjava na sledeći način: *Together* (Zajedno), *Everyone* (Svako), *Achieve* (Postiže), *More* (Više). Radi se o tome da uspešno formiran tim svojim rezultatima prevazilazi individualne rezultate, da se u timu problemi mogu rešavati uspešnije nego kod pojedinaca, da se kreativne ideje rađaju i podstiču među članovima tima, da se među članovima tima razvija poverenje, jača se komunikacija, stalno učenje i usavršavanje, donose se kvalitetne poslovne odluke i poboljšava se zadovoljstvo zaposlenih radom.

Objašnjenje nastanka i uspešnosti tima, leži u razlozima njegovog nastanka. Jako je teško danas naći pojedinca koji će imati sve osobine koje su potrebne za obavljanje složenih poslovnih problema, zato što se neke osobine, ma kako potrebne bile, međusobno isključuju. Takođe, multidimenzionalnost poslovanja i svakodnevnih zadataka danas zahteva posedovanje, takođe, višedimenzionalnih veština koje je retko, gotovo nemoguće pronaći u samo jednom čoveku. Dakle, ono što je nemoguće pronaći u samo jednom čoveku, izvesno je moguće u timu. Zato se i kaže da je tim mnogo više od briljantnih pojedinaca. Dakle, ono što je potrebno da bi jedan tim bio uspešan jeste: odgovarajuća veličina, komplementarne veštine njegovih članova, zajednička odgovornost, zajednički cilj i specifični i dostizni ciljevi izvođenja.

Ono što je interesantno za tim, kada je u pitanju menadžment ljudskih resursa, jeste nužnost posvećivanja timu i njegovim ključnim pitanjima. Posebno važna pitanja sa ovog aspekta jesu pitanje odabira članova tima, razvoju i obuci članova tima, njihovim kvalifikacijama, veštinama i iskustvu, motivaciji članova tima, njihovoj međusobnoj odgovornosti, potencijalnim konfliktima i, naravno, pitanju rukovodioca tima.

Autor koji je dao veliki doprinos razvoju tima i odgovorio na pitanje zašto je jedan tim uspešniji od drugog, svakako je Meredith Belbin, sa Kembridža. Po njemu svi članovi tima imaju dvojaku ulogu. Jedna je funkcionalna uloga (neko je član tima zato što ima određeno radno mesto ili obavlja određenu funkciju u organizaciji), a druga je tzv. tim-ska uloga (neko je kreativan pa je potreban u timu, neko je analitičan, neko je elokventan isl.). Na osnovu svog istraživanja, Belbin je definisao sledeće osnovne uloge u timu. To su: Predsednik, Inovator, Izvođač, Ocenjivač, Pokretač, Timski igrač, Finišer, Čovek za vezu i Specijalista. Kao rezultat ovog istraživanja nastao je test koji u skladu sa karakteristikama članova tima, određuje i njihovu ulogu u timu. Cilj ovog načina formiranja timova jeste uspostavljanje ravnoteže timskih uloga. Ovo je od velikog značaja, posebno za poslovne oblasti u kojima se dešavaju velike promene u strukturi radne snage, proizvodnim tehnikama, proizvodima, tržištima ili troškovima, gde postoji konkurencija, pritisak i potreba za brzim odlučivanjem i akcijom. Dakle, menadžeri ljudskih resursa imaju veoma važan zadatak u formiranju uravnoteženih i produktivnih timova koji su osnova savremenog poslovanja u pravom smislu te reči. Naravno, njihova uloga se ne završava sa formiranjem tima, nego, možemo reći tek počinje. Tu prvenstveno mislimo na produktivnost tima, motivaciju članova tima, obuku i usavršavanje članova tima, rešavanje konflikata i sukoba u timu i mnoga druga pitanja.

REZIME

U uslovima ekonomije znanja, jedina održiva prednost organizacije jesu njeni zaposleni. U tom smislu, od velike važnosti za poslovanje savremene organizacije jeste i menadžment ljudskih resursa pod kojim podrazumevamo proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strateških ciljeva organizacije. U proučavanju menadžmenta ljudskih resursa pošli smo od definicije po kojoj se menadžment ljudskih resursa definiše kao strateški i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva. U ovom poglavlju smo naglasili da je nužno razlikovati karakteristike i ulogu menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na administrativnu i birokratsku ulogu koju je imao personalni menadžment. U tom smislu, posmatranje zaposlenih kao kapitala, bitna je odrednica menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na sve njegove ranije faze razvoja. Veoma kompleksno okruženje ekonomije znanja nameće poznavanje određenih snaga i faktora koji, umnogome, uobličavaju i usmeravaju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U ove faktore ubrajamo tehnološki razvoj, globalizaciju, promene u demografiji i prirodi samog posla i druge faktore čije poznavanje i praćenje je neophodno za pravilno sprovođenje svih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. S druge strane, kao bitna ilustracija konstantnog razvoja menadžmenta ljudskih resursa, jeste njegova povezanost sa mnogim savremenim konceptima koji menjaju ustaljenje paradigme, bliže i sa više aspekata objašnjavaju i usmeravaju razvoj ne samo menadžmenta ljudskih resursa, nego i savremeno poslovanje uopšte. U tom smislu, u ovom poglavlju posebnu pažnju smo usmerili na upravljanje odsustvom sa posla (*Absence Management*); upravljanje karijerom; savetovanje, trening i mentorstvo; Daunsajzing i Outsorsing; razvoj zaposlenih; opunomoćivanje i angažovanje zaposlenih; upravljanje promenama (*Change Management*), rad visokim performansama; menadžment znanja; organizacija koja uči, talent menadžment i timski rad.

PROVERITE SVOJE ZNANJE:

- ♦ Šta podrazumevamo pod menadžmentom ljudskih resursa?
- ♦ Koji su glavni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa?
- ♦ Navedite i objasnite ključne razlike između personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa. Po vašem mišljenju, koji je glavni razlog prerastanja personalnog u menadžment ljudskih resursa?
- ♦ Koje faktore izdvajamo kao ključne faktore uticaja na menadžment ljudskih resursa? Koji faktor, po vašem mišljenju, ima najjači uticaj na menadžment ljudskih resursa? Objasnite zašto?

- ♦ U čemu vidite nužnost povezanosti menadžera ljudskih resursa i linijskih menadžera?
- ♦ Koji su glavni koncepti u menadžmentu ljudskih resursa? Zašto je nužno poznavati svaki od njih?
- ♦ Kako upravljanje odsustvom sa posla utiče na uspešnost menadžmenta ljudskih resursa?
- ♦ Kako daunsajzing i autsorsing utiču na menadžment ljudskih resursa?
- ♦ Objasnite ulogu menadžera ljudskih resursa u upravljanju karijerom, razvoju zaposlenih i upravljanju promenama? Da li su ove uloge po nečemu povezane?
- ♦ Šta podrazumevamo pod radom visokih performansi i zašto je ovaj koncept značajan za menadžment ljudskih resursa?
- ♦ U čemu je značaj koncepta menadžmenta znanja za menadžment ljudskih resursa?
- ♦ Zašto je važno da savremene organizacije usvoje koncept organizacije koje uče?
- ♦ Kako biste definisali menadžment talenata i u čemu je njegov značaj za menadžment ljudskih resursa?

PRIMENITE SVOJE ZNANJE:

VEŽBA 1.

ZNANJE I PENZIONISANJE ZAPOSLENIH⁶³

Pilot program u Amerikan Ekspresu (American Express) omogućava zaposlenima koji su pred penziju manje posla, a više vremena da prenesu svoje iskustvo na mlađe generacije.

Pored bejbi bumersa spremnih da napuste svoje poslove, hoće li naredne generacije biti spremne da "nastave šou"? Ovo pitanje je bilo na umu menadžerima American Express-a tokom 2006. godine, kada je kompanija osnovala poseban tim koji treba da ponudi rešenje problema demografskih promena u kompaniji.

Veoma brzo grupa je došla do veoma važnog otkrića: ni za jedan slučaj odlaska u penziju u narednih pet do deset godina kompanija nije učinila ništa povodom institucionalizacije znanja koje će ovi zaposleni poneti sa sobom. Od odnosa i veza sa ključnim klijentima, do kompjuterskih programa koji se ne uče u školama i ostalih znanja, veština i know-how, za kompaniju bi bilo ili skupo ili nemoguće da ih zamene. Ovo je, prema rečima Džima Rotmana, bio problem nikako sa jednostavnim rešenjem. Pensionisanje zaposlenih zahteva inicijative za prenošenje njihovih znanja na

kompaniju, a sve to zahteva vreme. Njihovo iskustvo bi trebalo prevesti i prezentovati na način prihvatljiv za njihove mlađe kolege. S obzirom da se radi o velikom broju zaposlenih koji treba da idu u penziju i da je nemoguće preneti svo njihovo znanje, kompanija je trebalo da se usredsredi samo na one zaposlene sa ključnim kompetencijama i veštinama.

Pilot program je ustanovljen u prva četiri meseca 2008. godine. Umesto da se odjednom penzionišu i odu iz kompanije, učesnici su predavali jednu po jednu svoju dnevnu obavezu, a svoje slobodno vreme dobijeno na ovaj način, zamenjivali aktivnostima kao što su mentorstvo i davanje časova obuke svojim naslednicima. U zamenu za ove aktivnosti, dobijali su više slobodnog vremena van kancelarije gde su mogli da rade šta žele – planiraju svoju penziju ili se bave humanitarnim radom. U ovoj fazi oni su nastavljali da primaju deo svoje prethodne plate, beneficije kao i obično, a kompanija je, zauzvrat, neke od najvažnijih zaposlenih pokušala da zadrži godinu i više nakon isteka roka za penzionisanje.

Za sada program je zaživeo u dve poslovne jedinice: tehnološkoj, zato što je tu bilo najlakše proceniti koje je veštine potrebno preneti na druge i finansijskoj, zato što je kompanija u ovoj poslovnoj jedinici imala najvažnije veze sa klijentima. Zaposleni koji su pred penzijom u ovim poslovnim jedinicama mogu da se prijave za učešće u ovom programu.

Po rečima Rotmana ovaj program omogućava starijim zaposlenima da razvijaju svoja lična interesovanja dok rade u Amerikan Ekspresu. Takođe, omogućava im da ostave svoj legat iza sebe i tako omoguću budućim liderima i ekspertima da budu spremni, a sa druge strane da prevaziđu neke emotivne i finansijske poteškoće na slog penzionisanja.

PITANJA:

1. Na osnovu ove studije slučaja šta možemo zaključiti o odnosu koji Amerikan Ekspresu ima prema: a) svojim zaposlenima i b) znanju u svojoj kompaniji?
2. Sa kojim problemima je kompanija morala da se susretne prilikom pokretanja ovog programa?
3. Koji podaci i saznanja su kompaniji bili neophodni prilikom pokretanja programa?
4. Koje od Vama poznatih sredstava menadžmenta znanja Amerikan Ekspresu koristi, a koja bi eventualno sredstva mogao da koristi u svrhu deljenja znanja u kompaniji?
5. Koje zaključke možemo izvesti iz navedenog primera?
6. Da li Vam je poznat neki sličan primer iz Vašeg bližeg ili daljeg okruženja?

VEŽBA 2.

U ovoj vežbi vam je prezentovano pismo kojim autori Jack i Suzy Velch odgovaraju na pitanje koja je uloga menadžmenta ljudskih resursa u savremenim uslovima poslovanja. Nakon čitanja pisma, razmislite o pročitanoj i odgovorite na pitanja koja se nalaze na kraju teksta.⁶⁴

„Koja je uloga menadžmenta ljudskih resursa u vremenima haosa kroz koji prolazi svet, i koja je njegova budućnost kada se toliki broj industrija susreće sa ekstremnim promenama?“ – Effendi Ibnoe, Bali, Indonezija.

„Kada već govorimo o vremenima, Vaše pitanje nam je stiglo istog dana kada smo primili poruku od poznanika koji je dobio otkaz sa svog posla u izdavaštvu, sigurno jedne od industrija koja prolazi kroz ono što Vi nazivate „ekstremne promene“. On opisuje svoj otkaz, praktično kao Orvelovsko iskustvo. Uveden je u salu za sastanke, gde ga je sačekala nepoznata konsultantkinja, koja ga je, nakon saopštavanja otkaza, informisala da će ga pozvati uveče da bi se uverila da je sa njim sve u redu. „Uverio sam je da ja imam prijatelje, osobu koju volim, a i psa“ napisao je, „i pošto bi trajanje mog druženja sa njom moglo da se meri sekundama, bolje je da se oni pobrinu za mene.“ Poruka za HRM: „Umesto opterećivanja otpuštenih radnika, uz sažaljenje nepoznatih konsultanata“, napisao je, „stavite ih u sobu sa posuđem i dajte im nekoliko terapeutskih minuta razbijanja posuđa o zid.“

Dok smo čitali pismo našeg poznanika napisano sa izuzetnim smislom za humor, predlažemo drugačiju poruku za HR. „Otkazi su vaši momenti istine, kada vaša kompanija mora da pokaže otpuštenim radnicima istu pažnju i dostojanstvo, kao i prilikom njihovog zapošljavanja. Otkaz je trenutak kada se pokazuje prava vrednost HR, koja pokazuje koliko kompanija zaista brine za svoje ljude.“ Ako je ikada postojalo vreme, kada bi trebalo apostrofirati značaj HR, onda je to danas. Dakle, na Vaše pitanje: Koja je uloga HR danas, sledi odgovor.

Prvo, HR treba da obezbedi da o odlasku zaposlenih iz kompanije o tome sa njima razgovaraju njihovi menadžeri, ne stranci. Biti otpušten je u svakom slučaju nehumano, ali dobiti vesti o tome od nekog stranca („*hired gun*“) samo pogoršava stvari. Zato HR mora da obezbedi da menadžeri prihvate svoju dužnost, a to je razgovor oči u oči, koji mora biti ličan i privatn.

Drugo, uloga HR je da služi kao kompanijski arbitar. Ništa zaposlenima ne pada toliko teško tokom otkaza, koliko osećaj da su neki ljudi postigli bolje dogovore nego drugi. HR treba da se pobrine da su svi dogovori odgovarajući i nepristrasni. Ljudima je potrebno da, kada odu, mogu da kažu: „Na kraju, bar znam da su sa mnom postupili fer.“

Na kraju, uloga HR je da apsorbira muku. U satima i danima nakon otkaza, ljudima je potreban odušak, a uloga HR je da bude na raspolaganju za davanje ohrabrenja i utehe. Ponekad, u situacijama kada se angažuju spoljni konsultanti u procesu smanjenja broja zaposlenih u kompaniji, bivši zaposleni ne bi trebalo

da se osećaju izolovano i napušteno. Neko ko je u vezi sa radnikom koji je dobio otkaz, kolega ili neko iz HR odeljenja, treba da bude u kontaktu sa njim tokom čitavog procesa. Ne samo da bi pitao „Da li je sve u redu?“, već i da bi saslušao njegov odgovor ili se ponudio za davanje preporuka za budućeg potencijalnog poslodavca.

Zaključak: „Menadžment ljudskih resursa je neverovatno važan u dobrim vremenima, a definiše vas u lošim!“

PITANJA:

1. Kako biste vi, ukratko, definisali ulogu menadžmenta ljudskih resursa danas?
2. Koje je vaše mišljenje o postupku davanja otkaza, prikazanom u tekstu?
3. Da ste na poziciji menadžera ljudskih resursa, kako biste postupili u navedenoj situaciji?
4. Da li vam je poznat neki primer slične situacije koji je rešen na bolji i humaniji način?

VEŽBA 3.

U ovom poglavlju smo govorili o fleksibilnosti ne samo kao jednoj od ključnih karaktersitika savremenih organizacija, već i glavnom pristupu u menadžmentu ljudskih resursa. U tekstu koji sledi prenosimo vam intervju sa potpredsednikom kompanije Flekspirijens (Flexperience).⁶⁵ Otkrijte čime se bavi ova kompanija, kako organizacije danas odgovaraju zahtevima za fleksibilnošću, razmislite o navedenoj temi i odgovorite na pitanja koja slede na kraju teksta.

U vremenu ekonomske nesigurnosti, pritisak da se kontrolišu i smanjuju troškovi, jači je nego ikada. Skoro potpuno zamrzavanje novih zapošljavanja i veliki broj otkaza sve više nagoni kompanije da postave sebi pitanje kako da postižu postavljene ciljeve sa limitiranim ili umanjenim ljudskim resursima. Inovativna firma iz San Franciska, Flekspirijens, kreirala je drugačije tržište talenata: profesionalci sa iskustvom koji traže fleksibilne radne šanse. (Flekspirijens je konsultantska kuća koja je specijalizovana za tzv. „talenat na zahtev“ – povezuje svoje klijente sa talentima koji su im potrebni u trenutku kada su im potrebni, pri čemu su obe strane zainteresovane za fleksibilne oblike rada i radnog vremena. Posедуje izuzetne baze talenata, niz servisnih usluga koje pruža klijentima, forume o fleksibilnom radnom okruženju itd.) U razgovoru sa Lisom Kej Solomon, potpredsednikom za razvoj, saznaćemo kako organizacija može da izgradi održivu strategiju talent menadžmenta kroz fleksibilni posao. Slede delovi ovog razgovora:

Zašto je fleksibilnost tako važna? Zar ne moramo da radimo više, nikako manje, da bismo ostali konkurentni?

U narednih pet do deset godina, kako ukazuju aktuelni trendovi, fleksibilnost će se posmatrati ne kao „dobro bi bilo da je imamo“ već kao neophodni uslov za zapošljavanje. Sa odlaskom prvih bejbi bumersa u penziju, na scenu stupaju nove generacije zaposlenih koji imaju potpuno različiti pogled na rad i na idealan posao, stavljajući fleksibilnost i kvalitet života iznad čvrsto postavljenog napredovanja u karijeri i sigurnosti. Tehnologija čini mogućim raditi gotovo svuda i sa svih mesta, a globalna ekonomija sve više naglasak stavlja na mobilnost i fleksibilnost. Organizacije će morati iz osnova da preispitaju način na koji angažuju, zapošljavaju i zadržavaju najbolje i najpametnije.

Koje su neke od najboljih praksi u vezi sa fleksibilnim radom i radnim vremenom?

Ono što smo naučili od naših klijenata i partnera jeste da se fleksibilnost ne može posmatrati kao kategorija koja bi u istom obliku odgovarala svima. Fleksibilnost treba da odgovara ustanovljenoj kulturi, vrednostima i poslovnim zahtevima kompanije. Uz to, kompanije treba da obezbede pravu tehnologiju koja će omogućiti svojim zaposlenima da budu produktivni uvek i svuda, kao što su laptop računari, video kamere, brzi pristup internetu, potrebna oprema za videokonferencije. Sve ovo omogućava članovima tima da se fokusiraju na posao koji treba da bude urađen uvek i svuda, bez ograničenja koja stvara striktno radno vreme u kancelarijama ili visoki troškovi putovanja. Često, fleksibilni posao počinje neformalnim procesom pokrenutim kao način da se ključni zaposleni stalno angažuju. Ukoliko ovi neformalni programi dovedu do vidljivih i merljivih rezultata, često prerastaju u formalnije programe koji podrazumevaju fleksibilan rad i fleksibilno radno vreme.

Kako kompanije reaguju?

Neke kompanije momentalno shvataju i zahvalni su što dobijaju poslovnog partnera koji će im pomoći da pronađu i obuče svoje talente kako da rade na veoma fluidne i fleksibilne načine. Druge su, pak, nešto sporije u adaptiranju svojih sistema i poslovnih procesa novim, „netradicionalnim“ radnim resursima. Mnoge od njih znaju da treba da se menjaju i sve je više kompanija koje imenuju pojedince ili radne grupe koje se bave istraživanjem fleksibilnih načina rada. Vrlo je uzbudljivo posmatrati kako neki naši uspesi postaju inicijatori za nove dijaloge unutar menadžment timova, a u vezi sa budućim strategijama ljudskog kapitala. Na primer, Timbak Tu, zaposlio je svog prvog part-time direktora ljudskih resursa, jer je kompanija uvidela neverovatne rezultate koje je on stvorio za tri dana nedeljno provedenih u kancelariji. Kompanija Metod Hom Prodakts (Method Home Products) koristi jednog od naših profesionalaca koji zamenjuje ženu koja koristi porodijsko odsustvo i prvi put uviđa benefite izbegavanja dodatnog stresa koji nastaje stalnim zapitkivanjem ostalih zaposlenih u odeljenju da li neko može da je menja dok je van kancelarije. Sve ovo rezultira dobrom atmosferom među zaposlenima, što vodi dalje do njihovog zajedništva i poverenja.

Šta je sa ljudima koji žele fleksibilan rad? Koji biste im savet dali kako da utiču na svoje poslodavce da dozvole rad na netradicionalan način?

U porastu je broj korisnih informacija i saveta o raznovrsnim poslovnim beneficijama i uštedama novca, kao rezultatima fleksibilnog načina rada. Svaki zaposleni koji želi da promeni svoje radno okruženje, trebalo bi da se naoruža sa poslovnim primerima drugih kompanija koje su ovakvim načinom rada doprinele poboljšanju svojih rezultata. Uz to, zaposleni treba da imaju jasan plan komunikacije koji precizira kada i kako će zaposleni biti na raspolaganju ostatku tima i šta ostali članovi mogu da očekuju od nje/njega. Kredibilitet i poverenje apsolutno su neophodni za početak ovakvih aranžmana. Nedoizvoljeno je neodazivanje na pozive i smatra se direktnim udarom na program. Dakle, produktivna konverzacija svakako se smatra preduslovom fleksibilnog radnog okruženja.

Šta biste savetovali kompanijama koje počinju sa fleksibilnim programom rada?

Kreiranje fleksibilnog programa rada je proces. Mi ohrabrujemo klijente da pronađu pojedince, koji su cenjeni od strane ostalih zaposlenih, koji bi podržavali program. Posebno bi bilo od pomoći pronaći uspešne i respektovane pojedince u višim slojevima menadžera koji bi podržali navedene napore. Drugi kritični momenat je početi polako, sa malim očekivanjima – početi sa pilot programom i komunicirati sa stejkholderima o onome čemu se nadate da vas ovaj „eksperiment“ može naučiti. Iako možda nećete biti zadovoljni dok se program ne realizuje 100% onako kako ste očekivali, sigurno ćete vrlo brzo moći da čujete o pozitivnim promenama koje je ovaj način rada doneo vašoj kompaniji.

PITANJA:

1. Šta mislite o fleksibilnosti u radnom okruženju?
2. Da li neke elemente ovog načina rada prepoznajete u svom okruženju i koje?
3. Koji bi po vama bili najefikasniji načini uvođenja i vrste fleksibilnog rada u organizacijama u okruženju?

II

POGLAVLJE:

STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ objasnite pojam i značaj stratezijskog menadžmenta ljudskih resursa,
- ✓ shvatite povezanost menadžmenta ljudskih resursa i funkcije stratezijskog menadžmenta i
- ✓ definišete ulogu menadžmenta ljudskih resursa u procesu stratezijskog menadžmenta.

1.

POJAM I ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

„Želja i ljubav, to su krila za velika dela.“

Johan Volfgang Gete

„Od cilja vodi hiljadu puteva, do cilja samo jedan.“

Mišel de Montenj

Da bismo govorili o stratezijskom menadžmentu ljudskih resursa, najpre ćemo, ukratko, objasniti pojam stratezijskog menadžmenta uopšte. Zadatak stratezijskog menadžmenta je da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, stratezijski menadžment uključuje u sebe: stratezijsko planiranje, kao svoj esencijalni deo (stratezijsku analizu i stratezijski izbor), ali i stratezijsku promenu (stratezijsku implementaciju i kontrolu).⁶⁶ Najkraće rečeno, ako ne znamo gde idemo, ne možemo znati ni kada smo tamo stigli.

Zato sve i počinje sa odlukom o tome šta organizacija želi da postigne u nekom doglednom periodu. Ranije je standardna poslovna praksa podrazumevala planiranje na duži vremenski period, a danas, u promenljivoj poslovnoj stvarnosti, većina organizacija planira na kraći rok, kao što je godinu dana, tri godine ili najviše pet godina.⁶⁷

Strategijski menadžment ljudskih resursa, prema tome, predstavlja obrazac planiranih raspoređivanja ljudskih resursa i aktivnosti koje bi trebalo da osposobe organizaciju da ostvari svoje ciljeve⁶⁸, tj. predstavlja skup odluka i aktivnosti koje imaju za cilj osmišljeno razvijanje ljudskih potencijala radi obezbeđivanja konkurentne prednosti organizacije i strateških ciljeva poslovanja kao odgovor na izazove okruženja.⁶⁹

Drugim rečima, strateški menadžment ljudskih resursa podrazumeva formulisanje i sprovođenje politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa koje treba da dovedu do kompetencija i ponašanja zaposlenih koja su potrebna organizaciji da postigne svoje strateške ciljeve.⁷⁰ U tom smislu strateškim menadžmentom ljudskih resursa jasno se naglašava interaktivnost između eksterne strategije i HRM odluka. Eksterna strategija preduzeća sadrži odabrani, formulisani način ostvarivanja konkurentnosti. Interna strategija obezbeđuje organizovanje, primenu, motivisanje i kontrolu unutrašnjih resursa. Unutrašnja i spoljna strategija se moraju međusobno usklađivati. Ovakvo usklađene interna i eksterna strategija podrazumeva i implementacije odgovarajućih metoda i tehnika strateškog menadžmenta.⁷¹

Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije strateški partner u organizaciji, ne može postojati integracija poslovne strategije sa ljudima koji će implementirati tu strategiju. Dakle, ako navedena integracija ne postoji, strateški planovi se neće realizovati iz više razloga: 1. strateški planovi treba da budu jasni zaposlenima da bi ih mogli sprovesti u život organizacije, 2. menadžeri i zaposleni treba da imaju zajedničku viziju i zajedničko razumevanje misije organizacije, a radi prevođenja strategije u organizacione ciljeve, 3. strateški planovi mogu da zahtevaju promene u regrutovanju i selekciji, organizacionoj strukturi, sistemu kompenzacija, metodama evaluacije performansi, kao i programima obuke i razvoja. Stoga, strategije menadžmenta ljudskih resursa treba da budu u direktnoj vezi sa poslovnom strategijom kao deo menadžerskog razmišljanja, planiranja i akcije.⁷²

Zapravo, postavlja se pitanje da li organizacija, strategijama orijentisanim ka ljudskim resursima, može da izgradi i održi svoju konkurentsku prednost. Mnogobrojne studije su pokazale da je odgovor na ovo pitanje potvrđan. U tekstu koji sledi prikazaćemo primere koji potvrđuju navedeno. Naime, sveobuhvatno istraživanje koje je sprovodi konsultantska firma *Watson Wyatt Worldwide* pokazalo je da "organizacije sa snažnim praksama ljudskog kapitala stvaraju superiornu vrednost za akcionare". Istraživanje je otkrilo koje prakse ljudskih resursa najvećim delom doprinose povećanju tržišne vrednosti kompanije. Svrstane su u pet kategorija:⁷³

1. *Izuzetnost u regrutovanju budućih zaposlenih.* Kompanije bi trebalo da, što je moguće brže, popunjavaju prazna radna mesta da bi smanjile prekid rada i izgublenu produktivnost. Organizacije koje su brzo popunile radna mesta (za dve nedelje) ostvarile su za 48% bolje poslovne rezultate od onih kojima je za to trebalo više vremena (oko sedam nedelja)

2. *Razvoj zaposlenih.* Kompanije bi trebalo da primene uravnotežen pristup prilikom angažovanja ljudi za pozicije koje zahtevaju posedovanje radnog iskustva, popunjavajući otprilike polovinu ovih radnih mesta ljudima iz preduzeća. Takva praksa rezultirala je ukupnim prinosom akcionara od 56%.
3. *Sistem ukupnog nagrađivanja.* Kompanije sa višom stopom prinosa akcionara imale su natprosečan nivo plata i beneficija u odnosu na ostatak tržišta. Kompanije koje su najbolje poslovale donosile su odluke o isplaćivanju zaposlenih na osnovu znatnih razlika u performansama zaposlenih. Najbolji zaposleni u kompaniji nagrađivani su prema zaslugi.
4. *Menadžment fluktuacije zaposlenih.* Kompanije treba da optimiziraju stopu fluktuacije zaposlenih pod kojom podrazumevamo procenat odlazaka zaposlenih iz kompanije. Kompanije sa umerenom stopom fluktuacije (15%) imale su višu stopu prinosa akcionara od kompanija sa višom i nižom stopom fluktuacije.
5. *Komunikacija.* Kompanije koje su razvile svoje interne i eksterne tokove komunikacija po različitim odeljenjima kompanije imale su više stope prinosa akcionarima.

Kao zaključak navedenog istraživanja nameće se zaključak da superiorne prakse ljudskih resursa mogu da doprinesu poboljšanju finansijskih rezultata. Organizacije koje ulažu u svoj ljudski kapital mogu da stvore znatnu konkurentsku prednost i superioran prinos za akcionare, odnosno bitno poboljšaju svoju konkurentsku poziciju. Jednom rečju, menadžment ljudskih resursa mora biti stratezijski partner u organizaciji i svim svojim aktivnostima podržati poslovnu strategiju i ostvarivanje poslovnih ciljeva organizacije. To znači da, najpre, menadžeri ljudskih resursa mogu pomoći organizaciji da se odabere prava i odgovarajuća organizaciona struktura koja će odgovarati potrebama zacrtane strategije. Dalje, kada je određena organizaciona struktura uspostavljena, potrebno je dizajnirati poslove tako da zaposleni razumeju relevantnost njihovih pozicija za organizacionu strategiju, kao i postojanje određenog znanja, veština i stavova (KSA – *knowledge, skills, abilities*) kao tri finalna proizvoda već postojećeg ili planiranog procesa razvoja zaposlenih potrebnih za postizanje uspeha u poslovanju. Zaposlenima je, takođe, potrebno dati određen stepen autonomije, mogućnost primene raznovrsnih veština i tempo postizanja poslovnih ciljeva koje određena pozicija zahteva. Politike regrutovanja i selekcije treba da obezbede privlačenje i izbor odgovarajućih ljudi, sa odgovarajućim veštinama i znanjima. Još jedna uloga menadžmenta ljudskih resursa je da uspostavi odgovarajuće poslovne standarde, kao i načine evaluacije performansi i, u skladu sa tim, odgovarajuće motivacione i beneficijne programe. Važna uloga menadžera ljudskih resursa u stafingu, programima treninga i obuke, je da podrži organizacionu strategiju koja treba da obezbedi produktivne i talentovane ljudske potencijale, ključne za postizanje konkurentске prednosti organizacije.

U tekstu koji sledi opisaćemo detaljnije stratezijski menadžment ljudskih resursa.

IZBOR STRATEGIJE

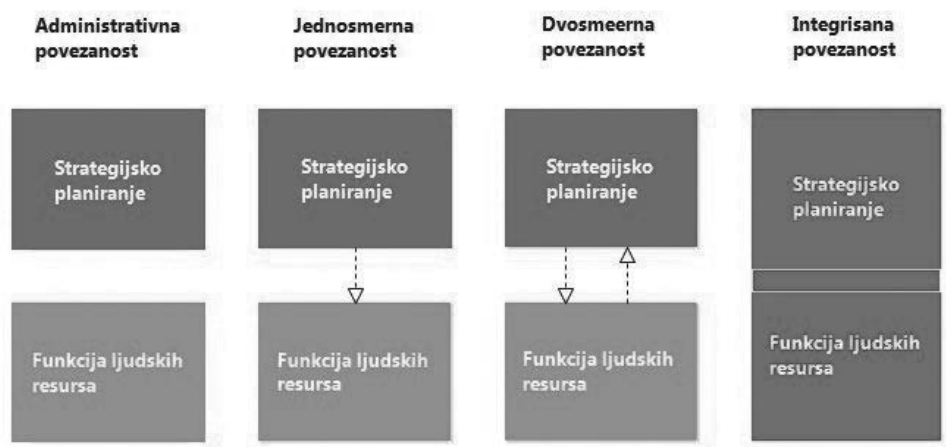
Izbor strategije se sastoji od odgovora na pitanja koja su u vezi sa konkurencijom – na primer, kako će se organizacija takmičiti da bi ostvarila svoju misiju i ciljeve. Ove

odluke sastoje se od odgovora na pitanja gde biti konkurentan, kako biti konkurentan i čime biti konkurentan. Sve su ove odluke važne, ali oni koji donose strategijske odluke često posvećuju manje pažnje pitanju „kome ćemo biti konkurentni“, što može da dovede do loših strategijskih odluka. Na primer, PepsiKo (PepsiCo) je 1980-tih preuzeo lance brze hrane Kentaki Frajd Čikn (Kentucky Fried Chicken), Tako Bel (Taco Bell), Pica Hat (Pizza Hut) u pokušaju povećanja broja potrošača. Kompanija, međutim, nije uspjela na pravi način da prepozna razlike između svojih zaposlenih (uglavnom profesionalaca) i zaposlenih u industriji brze hrane (nisko kvalifikovana radna snaga i srednjoškolci), kao ni svoju sposobnost upravljanja takvom radnom snagom. Ovo je bio jedan od razloga zbog kojih je PepsiKo 1998. godine prodao svoj lanac brze hrane. U suštini, PepsiKo je donela odluku o tome gde treba biti konkurentan, ali bez potpunog razumevanja resursa potrebnih da bi kompanija bila konkurentna na tom tržištu.

(Izvor: Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 45.)

1.1. POVEZANOST MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA I FUNKCIJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Autori Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright⁷⁴ smatraju da u savremenim organizacijama postoje četiri različita nivoa povezanosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa i funkcije strategijskog menadžmenta: administrativna povezanost, jednosmerna povezanost, dvosmerna povezanost i integrisana povezanost. Navedene nivoe povezanosti možemo videti na slici 2.



Slika 2. Povezanost strategijskog planiranja i menadžmenta ljudskih resursa⁷⁵

ADMINISTRATIVNA POVEZANOST. Administrativna povezanost predstavlja najniži nivo integracije. Pažnja menadžmenta ljudskih resursa je usmerena na svakodnevne aktivnosti, tako da menadžeri ljudskih resursa nemaju prilike da se stratezijski odnose prema pitanjima ljudskih resursa. S druge strane, funkcija stratezijskog poslovnog planiranja organizacije postoji bez inputa iz odeljenja za ljudske resurse. Kao što vidimo, na ovom nivou povezanosti, odeljenje ljudskih resursa je potpuno odvojeno od bilo kog dela procesa stratezijskog menadžmenta, bez obzira da li se radi o formulaciji strategije ili o njenoj primeni.

JEDNOSMERNNA POVEZANOST. Kod ovog nivoa povezanosti, odeljenju za ljudske resurse se saopštava, već formulisana, poslovna strategija organizacije. Na menadžerima ljudskih resursa je da formulišu sisteme i programe za sprovođenje stratezijskih planova, pa iz tog razloga mnogi pogrešno smatraju da ovaj vid povezanosti predstavlja stratezijski menadžment ljudskih resursa. Iako je ovaj vid povezanosti napredak u odnosu na prethodni, iz razloga prepoznavanja važnosti ljudskih resursa u sprovođenju poslovne strategije, on, ipak, sprečava i ograničava organizaciju da razmatra važna pitanja ljudskih resursa pri formulisanoj strategiji. Kao što se može i pretpostaviti, ovaj nivo povezanosti najčešće ima za posledicu stratezijske planove koje organizacija ne može uspešno da sprovede.

DVOSMERNNA POVEZANOST. Ovaj vid povezanosti omogućava razmatranje pitanja ljudskih resursa tokom procesa formulacije strategije. Ova integracija se sprovodi kroz tri faze. U prvoj fazi, tim za stratezijsko planiranje obaveštava funkciju menadžmenta ljudskih resursa o različitim stratezijama koje organizacija razmatra. Nakon toga, u drugoj fazi, menadžeri ljudskih resursa analiziraju uticaje različitih strategija na ljudske resurse i rezultate tih analiza dostavlja timu za stratezijsko planiranje. U trećoj fazi ovog procesa se, nakon stratezijskog odlučivanja, stratezijski plan dostavlja menadžeru ljudskih resursa koji razvija programe za njegovu primenu. Kod ovog vida povezanosti, funkcije stratezijskog planiranja i funkcija menadžmenta ljudskih resursa su međusobno zavisne.

INTEGRISANA POVEZANOST. Ovaj vid povezanosti zasniva se na neprestanoj interakciji funkcije stratezijskog planiranja i funkcije menadžmenta ljudskih resursa, pa je zato veoma dinamičan i višedimenzionalan. U većini slučajeva, kod ovog vida povezivanja, menadžer ljudskih resursa je član tima top menadžera u čijoj nadležnosti je stratezijsko planiranje i odlučivanje. U tom smislu, funkcija menadžmenta ljudskih resursa je, kod integrisanog povezivanja, sastavni deo formulacije strategije i procesa njene primene. Ovaj vid povezivanja stratezijske funkcije u organizaciji i funkcije menadžmenta ljudskih resursa bi trebalo da predstavlja pravilo, a ne izuzetak, u poslovanju savremenih organizacija, te ćemo u nastavku našeg izlaganja imati u vidu upravo ove karakteristike funkcionisanja ove dve važne i neraskidivo povezane organizacione funkcije.

Kao zaključak se nameće konstatacija da u stratezijskom menadžmentu ljudskih resursa, funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da bude uključena i formulaciju strategije i u njenu primenu. U tom smislu, menadžer ljudskih resursa treba stratezima organizacije, u čiji tim je i sam uključen, da dostavi podatke o sposobnostima ljudskih resursa organizacije. Na taj način moguće je odrediti pravu strategiju, a s obzirom na potencijalni uspeh

njenog sprovođenja. Ovaj odnos je uvek dvostran, jer, s jedne strane, kada se odredi strategijsko usmerenje, potrebno je uvek obezbeđivati ljudske potencijale koji će biti u stanju da održavaju zadati kurs, s obzirom na svoja znanja i veštine. S druge strane, sve prakse menadžmenta ljudskih resursa treba da budu usklađene sa poslovnom strategijom organizacije, tako da maksimalno angažuju zaposlene u postizanju svojih punih potencijala.

1.2. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U PROCESU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Kao što smo već naglasili, ljudski resursi predstavljaju osnov konkurentske prednosti organizacija danas i u tom smislu, zauzimaju važno mesto u formulisanju i primeni strategije, kao i strategijskoj kontroli. Zapravo o menadžmentu ljudskih resursa, nužno je govoriti kao o strategijskom partneru u organizaciji.

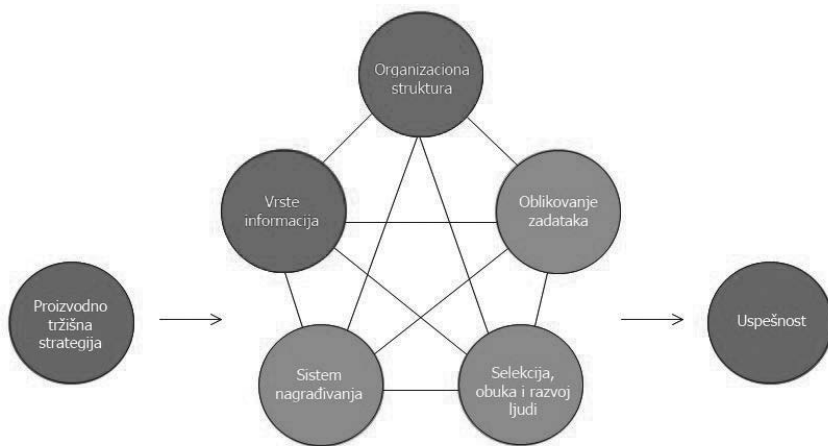
Izrada strategijskog plana organizacije podrazumeva utvrđivanje i analizu šansi i uspostavljanje ravnoteže između eksternih šansi i opasnosti na jednoj strani i internih snaga i slabosti na drugoj. Strategijski planovi trebalo bi da iskoriste šanse i snage organizacije i da smanje ili uklone opasnosti i slabosti.⁷⁶ U tom smislu, potrebno je naglasiti neophodnost procene ljudskih resursa u okviru sprovođenja analize unutrašnjih snaga i slabosti organizacije, koja se, najčešće vrši SWOT analizom. Ukoliko organizacija propusti navedenu analizu, realno je očekivati da će formulisanu strategiju biti teško slediti. Npr. ukoliko se organizacija odluči za strategiju vođstva u troškovima, putem tehnološkog unapređenja i uvođenjem informacionog sistema statističkog procesa kontrole, a tek naknadno otkrije da njeni zaposleni nisu u stanju, zbog nedostatka odgovarajućih znanja i veština, da rade sa novom opremom, onda će ova strategija biti osuđena na neuspeh. Zato je od veoma velike važnosti da se sva pitanja ljudskih resursa razmotre prilikom formulisanja strategije i da se, ako je moguće, usvoji, već pomenuti integrisani nivo povezanosti.

Kada govorimo o ključnim pitanjima koja je potrebno razmotriti u ovoj fazi, prvenstveno mislimo na sledeća:⁷⁷

- ◆ Koje su snage, a koje oblasti za brigu, kada su u pitanju postojeći zaposleni?
- ◆ Koji zaposleni će se penzionisati u narednom periodu?
- ◆ Koji su ključni zaposleni u organizaciji?
- ◆ Da li projektovani porast i razvoj organizacije podrazumeva dodatna zapošljavanja?
- ◆ Koje veštine i sposobnosti – tehničke, administrativne, menadžerske, leaderske – su potrebne da bi se neometano obavljao zadati posao?
- ◆ Da li postoji jaz u postojećim veštinama i šta je potrebno preduzeti da bi se išlo u korak sa novim strategijskim pravcem organizacije?

Nakon izbora odgovarajuće strategije, neophodno je tu strategiju sprovesti u svakodnevni život organizacije. U tom smislu, veoma je važna uloga ljudskih resursa. U primeni

strategije neophodno je razmotriti pet varijabli:⁷⁸ organizacionu strukturu, oblikovanje zadataka, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih, sistem nagrađivanja i vrste informacija i informacionih sistema. Menadžment ljudskih resursa, kao što se vidi na slici 3. direktno odgovara za tri od pet varijabli: oblikovanje posla, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih, kao i sistem nagrađivanja, a indirektno za preostale tri. Najpre, da bi se strategija uspešno primenila, potrebno je oblikovati zadatke da budu u sklopu postojećih radnih mesta, na funkcionalan i delotvoran način, a sve kroz procese analize posla i oblikovanja posla, o čemu će biti reči kasnije. Dalje, funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da osigura da organizacija raspolaže ljudima koji imaju potrebno znanje i veštine, da bi mogli efikasno da sprovedu svoje zadatke u procesu primene strategije. Ovaj cilj se ostvaruje kroz regrutovanje, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih. Da bi zaposleni radili na način koji će doprineti sprovođenju poslovne strategije, potrebno je da postoje odgovarajući sistemi upravljanja njihovom uspešnošću, kao i sistemi nagrađivanja. Dakle, da bi postigla sve navedeno, funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da ima odgovarajuće analize posla, sisteme regrutovanja, selekcije i zapošljavanja, programe obuke i razvoja zaposlenih, kao i metode njihove motivacije i nagrađivanja.

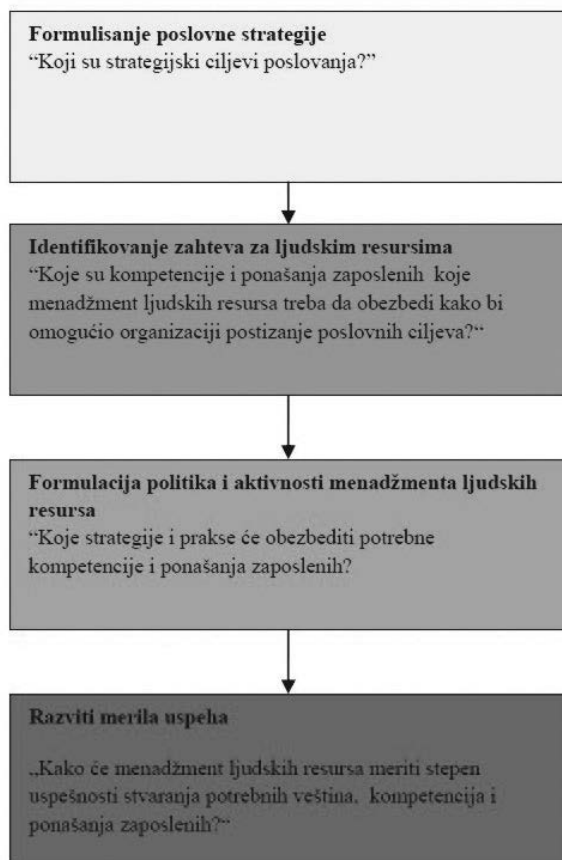


Slika 3. Varijable u primeni strategije⁷⁹

U fazi strategijske kontrole procenjuje se strategija, sa aspekta uspešnosti njene primene. Za organizaciju je od velike važnosti da stalno nadzire delotvornost strategije i njene primene kako bi bila u mogućnosti da uvidi eventualne probleme u ovom procesu ili preduzme odgovarajuću, korektivnu, meru. Kontrola u funkciji uspešne primene strategije trebalo bi da bude balans između autonomije i kontrole učesnika u njenoj primeni.⁸⁰ S jedne strane, radnici znanja očekuju visok nivo autonomije u svom radnom okruženju i ustanovljenim modelima ponašanja. Jedino u takvim uslovima njihova kreativnost i inovativnost mogu doći do punog izražaja. S druge strane, organizacije bazirane na znanju

zahtevaju postojanje izvesnog nivoa kontrole, kako bi mogle da budu sigurne u ekonomsku opravdanost i svrsishodnost aktivnosti svojih zaposlenih. Postizanje navedenog balansa jedan je od glavnih izazova organizacije znanja.

Najkraće rečeno, ideja koja se krije iza strategijskog menadžmenta ljudskih resursa je veoma jednostavna. U formulisanju politika i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, cilj poslodavca nužno treba da bude stvaranje veština i ponašanja zaposlenih koje su organizaciji potrebne da bi postigla svoje strategijske ciljeve. Dakle, menadžment formuliše strategijski plan. Taj strategijski plan zahteva određene ljudske resurse. Kada su postavljeni navedeni zahtevi, menadžment ljudskih resursa formuliše odgovarajuću strategiju ljudskih resursa koja će dovesti do stvaranja određenih veština, kompetencija i ponašanja. Konačno, menadžer ljudskih resursa identifikuje kriterijum procene potrebnog nivoa veština ili kompetencija ili vremena potrebnog za njihovo postizanje (npr. broj sati obuke na računaru po zaposlenom ili produktivnost po zaposlenom i sl.)



Slika 4. Primena strategije menadžmenta ljudskih resursa u poslovnoj strategiji

Kako izgleda primer primene strategije menadžmenta ljudskih resursa u skladu sa poslovnom strategijom organizacije, možemo videti na primeru *Shanghai Portman Ritz – Carlton* Hotela.

SHANGHAI PORTMAN RITZ – CARLTON HOTEL

Pre nekoliko godina kompanija Ric Karlton je preuzela Portman Hotel iz Šangaja. Novi menadžment je odlučio da značajno unapredi nivo usluga u hotelu. U tu svrhu, tadašnji izvršni direktor hotela, pratio je proces strategijskog menadžmenta ljudskih resursa na sledeći način:

- Strategijski posmatrano, novi izvršni direktor i menadžment *Ritz – Carltona* su postavili kao cilj bolje usluge klijentima.
- Da bi se postiglo navedeno, zaposlenima u *Portman* hotelu u Šangaju bile su potrebne nove veštine i ponašanja, pa je stoga bilo potrebno trenirati i motivisati zaposlene da budu proaktivni u vezi sa stvaranjem bolje usluge za klijente.
- Da bi se dobile navedene veštine i ponašanja, izvršni direktor je predstavio zaposlenima Portman hotelu sistem menadžmenta ljudskih resursa Ric Karltona. On je znao da navedene politike i prakse dovode do usluga visokog kvaliteta kakve zahteva njegov hotel. Na primer, izvršni direktor i njegovo osoblje lično su intervjuisali svakog kandidata. Proučavali su vrednosti svakog kandidata i birali samo zaposlene koji brinu i poštuju druge. Njihova selekcija se orijentisala na talenat i lične vrednosti, kao što je briga za druge, pošto se one ne mogu učiti.

Njihovi naponi su se isplatili. Za svega nekoliko godina, razne publikacije su proglašile ovaj hotel najboljim poslodavcem, najboljim poslovnim hotelom u Aziji i najboljim poslovnim hotelom u Kini. Efikasni strategijski menadžment ljudskih resursa pomogao je u stvaranju hotela vrhunskog kvaliteta.

(Izvor: Dessler. G. (2011) *Human Resource Management*, Pearson, str. 113.)

REZIME

Govoreći o menadžmentu ljudskih resursa danas, nemoguće je, a ne istaći njegovu stratezijsku komponentu. Jedna od ključnih razlika između personalnog i menadžmenta ljudskih resursa jeste upravo neophodnost posmatranja ove funkcije u organizaciji, ne kao pomoćne ili administrativne funkcije, nego kao funkcije od stratezijskog značaj za organizaciju. Stratezijski menadžment ljudskih resursa, prema tome, predstavlja obrazac planiranih raspoređivanja ljudskih resursa i aktivnosti koje bi trebalo da osposobe organizaciju da ostvari svoje ciljeve. Zapravo, praksa je već pokazala da organizacija, strategijama orijentisanim ka ljudskim resursima, može da izgradi i održi svoju konkurentsku prednost. Kao što smo prikazali u ovom poglavlju, u savremenim organizacijama postoje četiri različita nivoa povezanosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa i funkcije stratezijskog menadžmenta: administrativna povezanost, jednosmerna povezanost, dvosmerna povezanost i integrativna povezanost. Upravo integrativna povezanost koja se zasniva na neprestanoj interakciji funkcije stratezijskog planiranja i funkcije menadžmenta ljudskih resursa koja je sastavni deo formulacije strategije i procesa njene primene, bi trebalo da predstavlja pravilo, a ne izuzetak u poslovanju savremenih organizacija, što bi, zapravo i bio zaključak ovog poglavlja.

PROVERITE SVOJE ZNANJE:

1. Koja je glavna orijentacija stratezijskog menadžmenta ljudskih resursa?
2. Da li organizacija strategijama orijentisanim ka ljudskim resursima može da izgradi i održi svoju konkurentsku prednost? Objasnite!
3. Kako biste objasnili povezanost menadžmenta ljudskih resursa i stratezijskog menadžmenta?
4. Objasnite administrativnu povezanost menadžmenta ljudskih resursa i stratezijskog menadžmenta!
5. Objasnite jednosmernu povezanost menadžmenta ljudskih resursa i stratezijskog menadžmenta!
6. Objasnite dvosmernu povezanost menadžmenta ljudskih resursa i stratezijskog menadžmenta!
7. Objasnite integrativnu povezanost menadžmenta ljudskih resursa i stratezijskog menadžmenta!
8. Navedite ključna pitanja koja je, sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa, potrebno razmotriti u fazi formulisanja strategije!

PRIMENITE SVOJE ZNANJE:

VEŽBA 1.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U SIEMENSU⁸¹

Simens (Siemens) je sto pedeset godina stara nemačka kompanija. Sve do nedavno, Simens je bio fokusiran na proizvodnju električnih proizvoda. Danas je ova kompanija svoju delatnost usmerila na softvere, inženjering i usluge. Takođe, to je globalna organizacija, sa više od 400.000 zaposlenih u više od sto devedeset zemalja. Drugim rečima, Simens je postao svetski lider postavljanjem korporativne strategije koja grana svoju delatnosti ka visoko tehnološkim proizvodima i uslugama i posluje na globalnom nivou.

Sa ovakvom korporativnom strategijom, menadžment ljudskih resursa igra veliku ulogu u Simensu. Sofisticirani i inženjering i usluge zahtevaju veći fokus na selekciju zaposlenih, njihovu obuku i komezaciju iznad prosečnih kompanija, a globalizacija zahteva pružanje ovih usluga na globalnom nivou. Simens svoju strategiju svodi na nekoliko osnovnih tačaka. One uključuju sledeće:

1. Živa kompanija je kompanija koja uči. Visoko tehnološka orijentacija poslovanja Simensa podrazumeva da zaposleni treba da budu sposobni za kontinuirano učenje. Da bi potpomogao navedeno, Simens koristi razne vidove obuka, od učionica do učenja uz pomoć informacionih tehnologija, u svim svojim poslovnica, širom sveta. Takođe, svojim zaposlenima, Simens nudi mogućnost kontinuiranog obrazovanja i menadžerskog razvoja.
2. Globalni timski rad je ključ za uspeh i korišćenje ukupnih ljudskih potencijala kompanije. Zato što je veoma važno za zaposlene u čitavoj kompaniji, da se osećaju slobodnim da rade zajedno i sarađuju, zaposleni treba da razumeju ceo poslovni proces, a ne samo njegov deo. Simens pruža širok spektar programa obuke i razvoja. Navedeno, takođe, omogućava zaposlenima da se osećaju da su deo jakog, jedinstvenog korporativnog identiteta.
3. Klima uzajamnog poštovanja je osnova svih odnosa, kako unutar kompanije, tako i prema društvu. Simens smatra da je raznovrsnost naroda, kultura, jezika kod zaposlenih u kompaniji, zapravo njena najvrednija imovina. Navedeno se ohrabruje brojnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa usmerenim ka izgradnji poverenja, otvorenosti i podržavanju različitosti.

PITANJA:

1. Na osnovu informacija iz navedenog primera, formulišite četiri strategijska cilja koja se odnose na rezultate poslovanja kompanije i četiri zahteva koji se odnose na kompetencije i ponašanje zaposlenih .
2. Identifikujte strategijski relevantne politike menadžmenta ljudskih resursa koje *Siemens* treba da institucionalizuje kako bi funkciji menadžmenta ljudskih resursa pomogao da postigne strategijske ciljeve kompanije.

VEŽBA 2.

TALENT MENADŽMENT: KAKO INVESTIRATI U SVOJE ZAPOSLENE?⁸²

Rat za talente, odliv mozgova, loše upravljanje, samo su neka od pitanja u vezi sa radnom snagom koja stoje nad glavom većine kompanija, malih i velikih. Koji je najproduktivniji način da investirate u svoje zaposlene i koje su šanse da od toga imate vidljivu korist?

Studija koju je sproveo IBM *Institute for Business Value* (IBM) i *Human Capital Institute* (HCI) daje odgovore na neka od ovih pitanja. Istraživači iz IBM i HCI su ispitali 1.900 profesionalaca iz preko hiljadu kompanija državnog ili privatnog sektora iz čitavog niza različitih industrijskih grana, geografskih područja i organizacionih veličina. Ispitanici su svoje kompanije ocenjivali po šest osnovnih kompetencija koje predstavljaju prakse bitne za talent menadžment: strategijski razvoj, regrutovanje, motivacija i razvoj, organizovanje i upravljanje, povezivanje i omogućavanje, transformacija i podržavanje. Kompanije sa najvišim ocenama uopšte, imaju jake finansijske rezultate. „To nije prvo istraživanje koje pokazuje korelaciju između talent menadžmenta i finansijskih rezultata“, kaže Alan Švajer, izvršni direktor HCI i jedan od autora izveštaja.

PLANIRANJE UNAPRED

Organizaciona veličina je glavni razlog zbog koga se pravi razlika između kompanija dobro ocenjenih i onih koje to nisu. Istraživanje je pokazalo da velike kompanije (10.000 – 50.000 zaposlenih) ne samo da bolje upravljaju svojim zaposlenima, već su i spremne da planiraju unapred broj ljudi i vrste veština koje bi trebalo u budućem periodu da dovedu u kompaniju.

Velike kompanije su nadmašile ceo uzorak za 4% u povezivanju strategije menadžmenta ljudskih resursa sa poslovnom strategijom. Ipak, male kompanije pokazuju prednost u snalažljivosti i upravljanju ljudskim resursima na neformalnom nivou. Organizacije sa manje od 1.000 zaposlenih su za 4% bolje od uzorka u saradnji i deljenju znanja, 6% u promovisanju virtualnog rada i 4% u identifikovanju relevantnih veština.

Iznenadjujuće, za srednje kompanije (između 1000 i 10000 zaposlenih) je manje verovatno da su implementirale više od pet (od ponuđenih šest) praksi talent menadžmenta. Saradnik IBM Erik Leser kaže „da su ove kompanije previše male da same preduzmu ove aktivnosti ili nemaju infrastrukturu koju imaju velike kompanije. Ove kompanije istraživači u projektu nazivaju „organizacionim adolescentima“ koje imaju bolove tokom rasta jer nisu u mogućnosti i da dijagnostikuju problem i da zadrže perspektivu na duži rok.

Ključne razlike između industrijama su takođe pomenute u izveštaju. Poslovi orjentisani na znanje fokusiraju se na razvoj i saradnju, a kompanije orjentisane na usluge naglasak stavljaju na privlačenje i zadržavanje zaposlenih. Najbolji način investiranja u talent menadžment zavisi u najvećoj meri od veličine i industrijske grane u kojoj je kompanija. I ne postoji jedinstveno rešenje za sve probleme ljudskih resursa koje bi bilo jedinstveno za sve biznise.

Za one koje teže da povežu talenat i profit, postoje dve kompetencije zajedničke za sve kompanije koje su uspele u ovome: razumevanje i usmeravanje stavova zaposlenih i povezivanje izazova koji se stavljaju pred zaposlene sa odgovarajućim poslovnim ciljevima.

PITANJA:

1. Da li u vašem okruženju postoji primer organizacije koja sledi principe strategijskog pristupa talent menadžmenta?
2. Možete li navesti neke metode koje bi motivisale zaposlene da svoje talente maksimalno angažuju u pravcu ostvarenja poslovne strategije i stvaranja dodatne vrednosti za kompaniju u kojoj rade?
3. Šta bi u tom smislu, predstavljalo glavni pokretač za vas?

DRUGI DEO

PROCES MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

III poglavlje: Planiranje

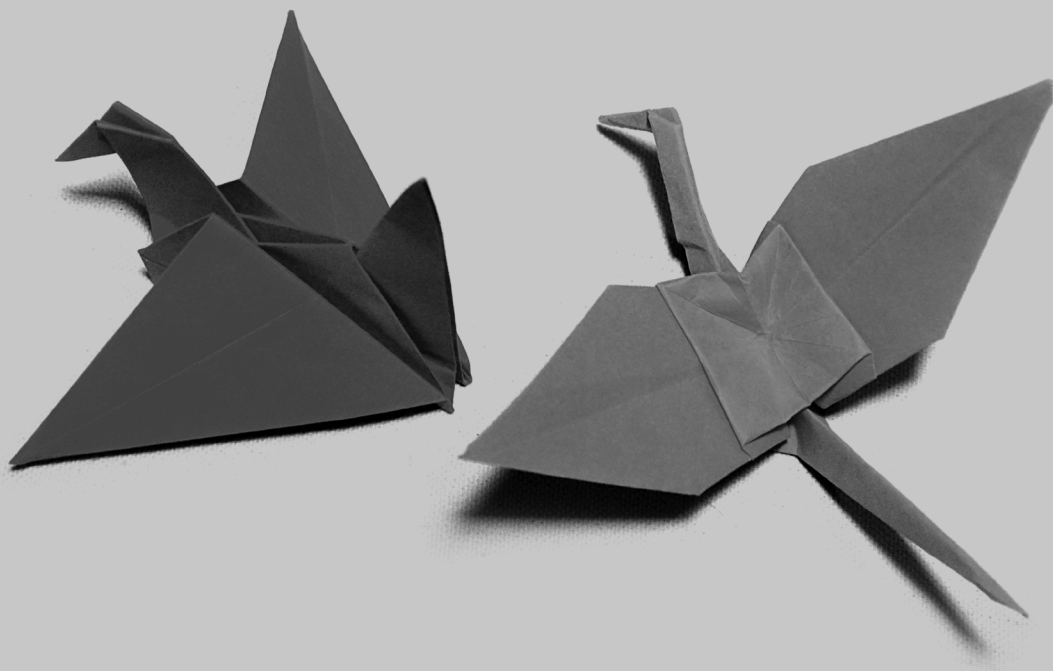
IV poglavlje: Rekrutovanje

V poglavlje: Selekcija

VI poglavlje: Obuka i razvoj zaposlenih

VII poglavlje: Razvoj karijere

VIII poglavlje: Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade



III POGLAVLJE

PLANIRANJE

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ shvatite značaj funkcije planiranja ljudskih resursa,
- ✓ upoznate proces planiranja ljudskih resursa,
- ✓ objasnite značaj analize okruženja za funkciju planiranja ljudskih resursa,
- ✓ povežete neophodnost predviđanja potreba za ljudskim resursima sa neophodnošću predviđanja mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa i
- ✓ shvatite značaj donošenja planova ljudskih resursa.

1.

POJAM I ZNAČAJ PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

„Sa ljudima koji streme drugačijim ciljevima
ne mogu se praviti zajednički planovi.“

Konfučije

U skladu sa postizanjem ciljeva koje smo naveli kao osnovne u funkciji menadžmenta ljudskih resursa, potrebe odgovora na savremene uslove poslovanja, kao i postizanje i održavanje konkurentne prednosti organizacije, menadžment ljudskih resursa svoju delatnost razvija kroz nekoliko osnovnih faza:

1. planiranje ljudskih resursa
2. regrutovanje
3. selekcija

4. obuka i razvoj zaposlenih
5. razvoj karijere
6. ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade
7. kompenzacije i beneficije.

U narednom tekstu objasnićemo svaku od navedenih faza procesa menadžmenta ljudskih resursa. Počecemo sa funkcijom planiranja ljudskih resursa

Složenost funkcije menadžmenta ljudskih resursa i potreba kreiranja njene prilagodljivosti spoljnom, promenjivom i turbulentnom poslovnom okruženju, zahteva brižljivo planiranje ove funkcije.

Svaki plan ljudskih resursa bazira se i mora biti u skladu sa strategijom organizacije usmerenom ka postizanju i održavanju konkurentске prednosti. U tom smislu predviđa se ne samo broj zaposlenih koji je potreban organizaciji u narednom periodu, već i određene veštine, sposobnosti i znanja koja zaposleni treba da poseduju da bi mogli blagovremeno i adekvatno da odgovore na postavljene poslovne zadatke. Tako su: smanjenje troškova, ekspanzija na nova tržišta, zahtevi usled nove tehnologije, demografske promene, globalizacija i sl. samo neki od izazova kojima treba na adekvatan način da odgovori proces planiranja ljudskih resursa. Kao rezultat pogrešno sprovedene funkcije planiranja ljudskih resursa može se desiti da organizacija ne ispunjava postavljene ciljeve, da ih ne ostvaruje na efikasan način ili da potrebe za ljudskim resursima ostaju nezadovoljene.

Menadžeri zaduženi za ljudske resure u Volmartu, u saradnji sa fakultetima, razvili su poseban program namenjen stranim studentima, koji ima za cilj stvaranje buduće mreže menadžera potrebne za deset prodavnica koje su u planu da se otvore van granica USA, od Argentine do Kine. „Mnogi strani studenti dolaze u Ameriku da studiraju, a po završetku studija, vraćaju se u zemlje svog rođenja”, kaže nekadašnji potpredsednik odeljenja za regrutovanje i zapošljavanje, „Mi hoćemo da iskoristimo prednosti ovakve situacije i ostvarimo pravu vezu sa ovom grupom studenata.” Na ovaj način strani studenti, putem ovog programa, stažiraju, stiču iskustvo i prolaze posebnu obuku za menadžere tokom svog studiranja, i pripremaju se za upravljanje Volmart radnjama u svojim matičnim zemljama, nakon diplomiranja.

Dostupno na www.wal-mart.com. (Preuzeto iz L.E.Boone, D.L.Kurtz, (2000) *Contemporary Business 2000*, Harcourt College Publishers, str. 296.)

Ono što je specifičnost planiranja ljudskih resursa u uslovima koje nameće ekonomija znanja odnosi se na predviđanje eventualnih praznina koje mogu nastupiti usled odlaska zaposlenih iz organizacije (penzionisanje, odsustva, otpuštanja itd.) što sa sobom nosi i potencijalnu opasnost nestajanja znanja iz organizacije. Pažljivo planiranje radnika znanja treba da obezbedi smanjivanje ovakvih situacija na najmanju moguću meru i adekvatne korake, u slučaju da takva situacija nastupi, poput prenošenja znanja, koje poseduje zaposleni koji odlazi, na njegove kolege koje ostaju u organizaciji. Ovde dolazi do izražaja

i jedna od osnovnih uloga koncepta menadžmenta znanja, koji smo pomenuli u prvom delu udžbenika, a to je pretvaranje individualnog znanja u kolektivno znanje, dostupno svim zaposlenima u organizaciji, čime se obezbeđuje i zadržavanje znanja u organizaciji i u situacijama odlaska zaposlenih iz nje.⁸³

Koristi od uspešnog planiranja ogledaju se u uključivanju zaposlenih sposobnih da preuzmu veliku odgovornost, spremnost da ispune očekivane i neočekivane zahteve posla uz minimalne troškove, kao i najefikasnije moguće uklapanje u radnu sredinu bez remećenja radnih procesa koji su u toku.

Osnovne smernice za uspešno planiranje resursa radnika znanja uključuju:⁸⁴

- ♦ Prikupljanje svih potrebnih informacija i podataka od top menadžmenta potrebnih za uspešno planiranje, svesnost o konsekvencijama pogrešno usmerenog planiranja, postojanje saglasnosti o aktivnostima koje se odražavaju na planirano investiranje u resurse, kao i postojanje ideje o merenju profita planiranih aktivnosti.
- ♦ Determinisanje budućih potreba za talentima i radnicima znanja unutar konteksta poslovnih ciljeva i strategije. Nakon toga se pristupa razvoju profila (znanja, veština, sposobnosti, ponašanja) za najvažnije poslove i poslove koje je najteže popuniti.
- ♦ Procena zaposlenih u skladu sa budućim potrebama za talentima u nameri da se prepoznaju eventualna upražnjena radna mesta u nastupajućem periodu, kao i zaposleni koji imaju potencijale da popune navedena mesta.
- ♦ Kreiranje, implementacija i merenje postignutih rezultata planova za razvoj pojedinaca. Za svaku oblast razvoja, potrebno je uključiti individualne i grupne zadatke, rotacije posla, programe treninga i obuke, programe kurseva.
- ♦ Procena efektivnosti planova razvoja u celoj organizaciji. Koji procenat planova individualnog razvoja se zaista i razvija u organizaciji? Koliko navedenih planova se implementira u praksi? Da li zaposleni postižu svoje ciljeve u razvoju? Kako dobiti saznanja o navedenim pitanjima?
- ♦ Izjednačiti odgovornost. Povezati priznavanje i nagrađivanje menadžera i zaposlenih odgovornih za implementaciju i razvoj planova.
- ♦ Posmatranje i ocenjivanje efektivnosti ili profita uspešnog programa planiranja.

Ukupno planiranje ljudskih resursa u jednoj organizaciji zasniva se na ubeđenju da upravo ljudi predstavljaju njen najznačajniji, strateški resurs. U planiranju ljudskih resursa svaki menadžer preuzima deo svog posla, odnosno sve se radi sa ciljem da se stvore odgovarajući preduslovi za obezbeđenje adekvatnih zaposlenih, neophodnih za buduće poslovne aktivnosti organizacije. Pritom, nijedan od delova procesa nije nekompatibilan u odnosu na viziju i strategiju poslovanja organizacije.⁸⁵

Najkraće rečeno, planiranje ljudskih resursa ima za cilj da ostvari konkurentsku strategiju organizacije tako što će: da obezbedi odgovarajući broj zaposlenih, obučih ih tako

da su sposobni da odgovore zahtevima posla i da ih motiviše da svoj posao obavljaju kao produktivni i zadovoljni zaposleni. Možemo reći i da je planiranje ljudskih resursa proces u kome menadžeri obezbeđuju odgovarajući broj zaposlenih, prave ljude na pravim mestima i u pravo vreme, koji su sposobni da efektivno i efikasno izvršavaju poverene zadatke.⁸⁶

2.

PROCES PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

U literaturi je izraženo mišljenje da se proces planiranja ljudskih resursa sastoji od nekoliko faza:⁸⁷

- ♦ analiziranje okruženja,
- ♦ predviđanje potreba za ljudskim resursima,
- ♦ predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa,
- ♦ donošenje planova,
- ♦ uspostavljanje povratne sprege.

2.1. ANALIZIRANJE OKRUŽENJA

Analiziranje okruženja podrazumeva analizu eksternog okruženja (npr. ekonomskog, pravnog, političkog, socijalno-demografskog) i analizu internog (misija, vizija, ciljevi, strategije, organizaciona kultura) okruženja.

Vrlo je važno da organizacija dobro prouči relevantno tržište rada. Zapravo, sve odluke koje se odnose na obezbeđivanje resursa zavise od kretanja na tržištu rada. Zato i kažemo da je tržište rada polazna tačka za sve aktivnosti koje sprovodi menadžment ljudskih resursa. Tržišta rada se mogu razlikovati po nekoliko osnova.⁸⁸

Geografske razlike. Za većinu poslodavaca relevantno je lokalno tržište rada pod kojim podrazumevamo ljude koji žive u mestu gde rade ili u blizini oblasti u kojoj se posao nalazi, tj. ljude koji mogu redovno da dolaze na posao u određenom vremenskom periodu. Značaj lokalnog tržišta rada se ne ogleda samo u mogućnostima regrutovanja potrebnih kandidata za određeni posao. Poznavanje kretanja na lokalnom tržištu rada značajno je i iz razloga što se visina nadoknade zaposlenima i stvaranje odgovarajućih uslova za napredak u karijeri određuje upravo na osnovu poređenja sa konkurentskim aktivnostima na ovom tržištu.

Zatvoreno i otvoreno tržište. U zatvorenom tržištu rada, potencijalnih kandidata koji bi ispunjavali potrebe određenog radnog mesta je malo, tako da je vrlo teško ne samo regrutovati, već i zadržati osoblje. Kod otvorenog tržišta situacija je drugačija. Kandidata ima na raspolaganju, ali problem je, uglavnom, naći odgovarajući profil resursa. Tržište rada će biti otvorenije sa porastom stope nezaposlenosti. Mada, neretka pojava je da su neka tržišta stalno zatvorena. To je slučaj kada postoji nedovoljan broj ljudi u određenoj profesiji. Recimo, primer za zatvoreno tržište bi bio nedovoljan broj viših medicinskih sestara u Americi ili, tokom osamdesetih i devedestih godina, nedovoljan broj ljudi stručnih za prodaju ili IT stručnjaka.

Struktura profesije. Veoma važno za poslodavce je da poznaju odnose i norme ponašanja među različitim grupama profesija na pojedinim tržištima rada. Pripadnici različitih profesija imaju različit odnos prema samoj organizaciji, kao i prema poslu koji obavljaju. Tako, npr. poslodavac mora da zna da se ljudi posvećeni zanatima ne zadržavaju duže vreme u jednoj organizaciji, jer to usporava njihov uspon u karijeri. Za razliku od njih, postoje profesije koje su orjentisane upravo na organizaciju i njihovo zadržavanje u organizaciji je znatno duže, sve dok mogu napredovati u karijeri.

Generacijske razlike. Bez obzira na činjenicu da osobe istih godina ne moraju imati iste stavove i ubeđenja, praksa menadžmenta ljudskih resursa pokazuje da kada radnom snagom u organizaciji dominira jedna starosna grupa trebalo bi način upravljanja prilagoditi shvatanjima te grupe. Tako se u literaturi javljaju različita, vrlo zanimljiva, mišljenja u vezi sa istraživanjima generacijskih razlika. Ovde ćemo pomenuti vrlo zanimljivo shvatanje autora Zemkea koji smatra da po datumu rođenja možemo razlikovati četiri grupe generacija koje zahtevaju poseban odnos i poseban način upravljanja da bi organizacija mogla da uz njihovu pomoć ostvari dobre rezultate.⁸⁹ Zapravo veoma je veliki izazov za menadžere da rukovode radom ljudi koji pripadaju u čak tri ili ponegde četiri generacije.⁹⁰ Tako, Zemke, za američke uslove navodi sledeće četiri generacije sa karakteristikama kojih bi, po mišljenju autora, svaki poslodavac trebalo da bude svestan:

1. *Veterani* (rođeni u periodu od 1922 – 1946.). Ova generacija je karakteristična po osećaju odanosti i lojalnosti poslodavcima, tako da, ukoliko nađu organizaciju koja vrednuje njihovo iskustvo i nudi stabilnost, retko će preći u drugu firmu. Organizacije koje cene njihovo znanje i iskustvo često ih mole da ostanu u kompanijama kao treneri ili mentori i nakon penzije kako bi preneli svoje iskustvo ostalim članovima organizacije. Pozitivne karakteristike ove generacije su pouzdanost, orijentisanost na detalje, temeljnost, lojalnost i pregalaštvo u radu. Izazovi sa kojima se ova generacija suočava su to što ne vole nejasne promene, nerado prave promene, nisu skloni konfliktima i ne žele sa drugima da dele svoja osećanja.
2. *Bejbi bumersi* (Baby Boomers) (1946 – 1964). S obzirom na svoju brojnost, stručnost i položaje koje su tokom godina zauzeli u društvu, baby-boomersi imaju veliki uticaj na sadašnju ekonomiju. Njihove pozitivne karakteristike su optimizam, predanost radu, težnja za povećanjem efektivnosti, prekovremeni rad kao sastavni deo njihove svakodnevnice, timski rad, želja da udovolje drugima.

3. *X generacija* (1965 – 1977). Rastući uporedo sa prosperitetom i tehnološkim napretkom društva, pripadnici ove generacije spadaju u najbolje informisane i najotvorenije pripadnike kolektiva, spremne da se uhvate u koštac sa novim tehnologijama i napretkom na svim poljima. Zahtevaju balans između radnih obaveza i privatnog života, ali više im odgovara atmosfera novog i neispitanog, nego sistemi stroge kontrole i ustaljenih normi ponašanja.
4. *Generacija Y* (1978 – 1990). Ovu generaciju odlikuje ozbiljnost, principijelnost, poverenje, optimizam, pozitivan odnos prema građanskim dužnostima, društvenost, ljubivost. Optimisti su prema budućnosti, realistični su u sadašnjosti. Netolerantni su prema svim vidovima diskriminacije, a odgovaraju im visoko etični poslodavci. Moraju biti povezani i „umreženi” u svakom trenutku. Za njih je, verovatno, za očekivati više karijera u potpuno različitim oblastima.

2.2. PREDVIĐANJE POTREBA ZA LJUDSKIM RESURSIMA

Kakva će procena budućih ljudskih resursa biti u jednoj organizaciji zavisi od nje-ne misije, vizije i strategije, pa je i planiranje ljudskih resursa sastavni deo strategijskog planiranja svake organizacije, što smo već istakli u ranijem delu knjige. Da bi planiranje ljudskih resursa dalo očekivane rezultate, potrebno je da mu se pristupi na sistematičan način. Drugim rečima, najpre je neophodno *proceniti postojeće stanje* ljudskih resursa, a, zatim, pristupiti *proceni budućih ljudskih resursa*. Kada govorimo o proceni postojećeg stanja ljudskih resursa, neophodno je da ova procena počne od jedne veoma složene aktivnosti – analize posla.

2.2.1. ANALIZA POSLA

Prvi korak u proceni postojećeg stanja ljudskih resursa u jednoj organizaciji je **analiza posla**. Pod analizom posla podrazumeva se definisanje svih poslova koji se obavljaju unutar jedne organizacije, kao i dužnosti, odgovornosti, zadataka i zahteva koje svaki posao, odnosno, radno mesto podrazumeva. Analiza posla je od velikog značaja za menadžment ljudskih resursa, neki autori je smatraju i temeljom funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Činjenica je da gotovo svaki program i aktivnost menadžmenta ljudskih resursa, o čemu će biti reči dalje u udžbeniku, zahteva određenu vrstu informacija koja se može dobiti iz analize posla.⁹¹

1. *Redizajn posla*: često organizacija traži načine da redizajnira poslovne procese kako bi ih učinila efikasnijim ili kvalitetnijim. Redizajn zahteva detaljne informacije o postojećem poslu. Drugim rečima, pripremanje redizajna posla zapravo predstavlja analizu posla koja još uvek ne postoji, tj. koja je u pripremi.

2. *Planiranje ljudskih resursa*: kada menadžeri ljudskih resursa analiziraju potrebe za ljudskim resursima i pokušavaju da nađu načine za zadovoljavanje tih potreba, neophodno je da poseduju tačne informacije o nivou veština potrebnih za razne vrste poslova, kako bi mogli da izvedu zaključak o karakteristikama ljudskih resursa koji će biti potrebni.
3. *Selekcija*: da bi se identifikovali najkvalitetniji kandidati za različite pozicije u kompaniji, donosilac odluke o ovom pitanju treba da zna koje zadatke će potencijalni kandidat obavljati, kao i neophodno znanje, veštine i sposobnosti koje su mu potrebne za obavljanje posla.
4. *Obuka*: gotovo svaki zaposleni zahteva neku vrstu obuke i treninga. Svaki program obuke zahteva preciziranje znanja potrebnog za obavljanje određenog posla, kako bi se program obuke doveo u vezu sa potrebnim znanjima i veštinama.
5. *Ocena učinka*: svaka ocena učinka zahteva informacije o tome kakvi su rezultati zaposlenog, a radi nagrađivanja zaposlenih koji daju dobre rezultate ili radi unapređenja performansi zaposlenih ukoliko su oni ispod standarda. Analiza posla pomaže u identifikovanju ponašanja i rezultata i njihovog povezivanja sa efikasnom ocenom učinka.
6. *Planiranje karijere*: povezivanje veština zaposlenog i njegovih aspiracija sa mogućnostima za razvoj profesionalne karijere zahteva poznavanje veština potrebnih za obavljanje određenog posla. Ovo omogućava menadžerima ljudskih resursa i linijskim menadžerima da vode zaposlene kroz posao koji im omogućava i uspeh i zadovoljstvo poslom.
7. *Evaluacija posla*: proces evaluacije posla osnova je za uspostavljanje pravednog sistema plaćanja. Ukoliko zaposleni ne veruju da je sistem plaćanja u kompaniji pravedan i fer, mogu se razočarati, pa čak i napustiti organizaciju. Da bi se utvrdio sistem plata u organizaciji, potrebno je dobiti informacije koje pruža analiza posla, a koje omogućavaju poređenje različitih poslova.

Međutim, da bismo u potpunosti shvatili analizu posla, neophodno je navesti i neke trendove koje postoje u ovoj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Naime, organizacije su prepoznale potrebu za stalnim promenama i prilagođavanjem poslovnog okruženja, kao nužnost. Stoga, iako o poslu mislimo kao o nečemu što je stabilno, on se ipak menja i evoluira vremenom. To zahteva potrebu stalnog ažuriranja i osavremenjavanja analize posla i opisa posla. Neki autori, ali i praktičari menadžmenta ljudskih resursa zastupaju ideju da je koncept „posla“ zastareo i uvode termin *dejobbing* – posmatraju organizaciju kao jedinstvo raznovrsnih poslova koje je potrebno uraditi, a ne kao set serija poslova koje drže pojedinci. Tako na primer u kompaniji *Amazon.com*, HR menadžer kaže: „Ovde, pojedinac može biti u istom „poslu“, ali tri meseca kasnije može obavljati potpuno drugi posao.“ Ovo znači da *Amazon.com* mnogo više pažnje posvećuje široko postavljenoj specifikaciji zaposlenih, nego detaljnoj specifikaciji posla.⁹²

Navedene promene u prirodi posla i ekspanzija projektnih organizacionih struktura, zahtevaju šire razumevanje rada i poslovanja. S obzirom na verovatnoću rapidnih promena posla, a bez mogućnosti nedeljne ili mesečne promene opisa posla, analiza posla treba da se postavi fleksibilno. Dakle, organizacije treba da uspostave balans između potrebe za fleksibilnošću, s jedne strane, i potrebe za određenom regulativom koja u organizaciji nužno treba da postoji.

2.2.2. METODE ANALIZE POSLA

Analiza posla pruža vrlo važne podatke za kasnije procese u menadžmentu ljudskih resursa. Tako npr. podaci iz analize posla predstavljaju osnov za izradu programa usavršavanja, treninga zaposlenih, kao i osnov za prijem u radni odnos ljudi koji poseduju upravo one sposobnosti i karakteristike neophodne za obavljanje određenog posla. U praksi razlikujemo nekoliko načina i metoda potrebnih za analizu posla.

2.2.2.1. Metoda opservacije

Direktno posmatranje pojedinaca na radnom mestu se koristi posebno kod poslova koji se sastoje isključivo iz fizičkih aktivnosti pogodnih za posmatranje. Negativne strane ove metode sastoje se u tome što su posmatrani radnici uvek znatno efikasniji kada ih neko posmatra, kao i nemogućnost obuhvatanja svih aktivnosti koje se obavljaju u okviru jednog posla. Posebno kada se govori o menadžerskim funkcijama.

2.2.2.2. Metoda intervju

Intervjuisanje zaposlenih je najzastupljeniji metod koji omogućava detaljno prikupljanje podataka o radnom mestu, čak i onih podataka koji se javljaju kao rezultat prakse iako nisu sastavni deo ni jednog postojećeg dokumenta u firmi. Sastoji se u tome što sam zaposleni (individualni intervju) ili grupa zaposlenih (grupni intervju) u intervjuu opisuju sve poslove koje obavljaju na svom radnom mestu i definišu odgovornosti i dužnosti koje su im poverene. Pozitivna strana ovog metoda jeste sveobuhvatnost svih aktivnosti koje su u sastavu jednog posla, kao i potpuno uključivanje zaposlenih u analizu posla. Negativna strana ove metode je subjektivnost zaposlenih u pružanju informacija.

Najčešće se u intervjuu koriste sledeća pitanja: Objasnite proces izvođenja posla koji obavljate? Koje su ključne obaveze na vašoj poziciji? Šta vi tačno radite? U kakvim fizičkim uslovima obavljate svoj posao? Koji su zahtevi vašeg posla u smislu obrazovanja, veština, znanja ili, eventualno, nekih posebnih sertifikata? Koje su vaše odgovornosti? Da li postoje neki posebni psihički zahtevi za obavljanje vašeg posla? Da li ste izloženi nekim opasnim ili neuobičajenim uslovima rada na poslu?

2.2.2.3. Metoda strukturisanog upitnika

Popunjavanje upitnika od strane zaposlenih. Postoje upitnici zatvorenog tipa, gde se od zaposlenih traži da od ponuđenih zadataka, dužnosti i odgovornosti zaokruže one koje su karakteristične za njihovo radno mesto, zatim upitnici otvorenog tipa, gde se od zaposlenih traži da opišu svoje radno mesto onako kako ga oni doživljavaju u praksi, kao i kombinacija ove dve vrste koja se najviše i preporučuje.

2.2.2.4. Metod dnevnika

Metoda evidentiranja dnevnih poslova u dnevniku podrazumeva zahtev upućen zaposlenima da u dnevniku rada evidentiraju sve svoje obaveze i radne zadatke koje obavljaju u toku jednog dana. Ova metoda rezultira veoma detaljnim i preciznim podacima poređanim po logičnom redosledu, tako da često nalazi svoju primenu u praksi.

2.2.2.5. Kvantitativne metode

Postoje situacije kada je nemoguće izvršiti analizu posla kvalitativnim metodama o kojima je bilo reči. Npr. ukoliko je cilj analize posla poređenje više poslova radi određivanja ranga plaćanja, potrebno je uključiti i kvantitativne metode analize. Najčešće se u praksi koristi upitnik analize pozicije (PAQ – *Position analysis questionnaire*) koji se sastoji od upitnika sa 194 stavke ili izjave koje predstavljaju osnovne elemente, koji imaju ili nemaju ulogu u obavljanju posla. Svaka od izjava se rangira na skali od jedan do pet. Navedene izjave se grupišu u pet osnovnih PAQ aktivnosti: 1. posedovanje odgovornosti za donošenje odluka, komunikacionih zaduženja ili društvene odgovornosti; 2. sposobnost realizacije zadataka; 3. fizička aktivnost; 4. upravljanje mašinama i postrojenjima i 5. procesuiranje informacija. Finalni rezultat ove metode pokazuje rejting svakog posla po osnovu navedenih pet aktivnosti.⁹³

2.2.2.6. Internet metode analize posla

U slučajevima kompanija koje svoje poslovanje organizuju na teritorijama više država ili kontinenata, korišćenje interneta za potrebe analize posla, logično je rešenje. U ovom slučaju odeljenje za ljudske resurse standardizovane upitnike za analizu posla distribuira svojim, geografski udaljenim zaposlenima, putem kompanijskog interneta, sa instrukcijama za popunjavanje i određenim rokom za vraćanje upitnika. Naravno, posebnu pažnju potrebno je posvetiti jasnim i konciznim uputstvima koja se tom prilikom šalju. Često se preporučuje i test proces, kako bi se predvidele i izbegle sve teškoće u ovom procesu. Negativna strana ove metode je velika verovatnoća da zaposleni neće pokriti sve važne

tačke ovog ispitivanja i da je moguće da se iz navedenih razloga, dovede u pitanje realnost dobijenih rezultata.

2.2.3. KORACI U ANALIZI POSLA

Postoji šest osnovnih koraka u procesu analize posla:⁹⁴

- ♦ Prvi korak: donošenje odluke o tome kako će se koristiti dobijeni rezultati. Odgovor na ovo pitanje će odrediti i način prikupljanja podataka, odnosno korišćenje odgovarajućih metoda.
- ♦ Drugi korak: razmatranje postojećih organizacionih informacija o poslovima koji se analiziraju. Ovde se misli, prvenstveno, na sistematizacije posla koje pokazuju širu sliku poslova u čitavom odeljenju ili departmanu, njihovu međusobnu povezanost i mesto u organizaciji kao celini.
- ♦ Treći korak: selekcija reprezentativnih pozicija. U svakoj organizaciji postoji veliki broj sličnih poslova i nema potrebe analizirati ih sve, već samo prave predstavnike svake vrste posla.
- ♦ Četvrti korak: korišćenjem neke od već navedenih metoda, izvršiti analizu svakog izabranog posla i prikupiti podatke o poslovnim aktivnostima, zahtevanom ponašanju zaposlenog na poslu, uslovima rada, kao i odgovarajućim sposobnostima potrebnim za izvođenje posla.
- ♦ Peti korak: provera informacija dobijenih analizom posla sa samim zaposlenim ili njegovim supervizorom. Ova provera će potvrditi da su prikupljene informacije korektne i potpune i omogućiti zaposlenima, ukoliko to nije slučaj, da izmene ili dopune dobijenu analizu posla.
- ♦ Šesti korak: definisanje opisa posla i specifikacije posla kao osnovnih rezultata analize posla. O njima ćemo govoriti u tekstu koji sledi.

2.2.4. CILJEVI ANALIZE POSLA

Kao rezultat dobro sprovedene i organizovane analize posla nastaje opis posla i specifikacija posla.

2.2.4.1. Opis posla

Drugi korak u proceni postojećeg stanja ljudski resursa je *opis posla*. Podaci dobijeni analizom posla predstavljaju osnov za opis posla pod kojim podrazumevamo pisani izveštaj o tome šta lice koje obavlja posao, tj. zaposleni, radi, kako i zašto to radi, i pod kojim uslovima se određeni posao obavlja. U vezi sa opisom posla neophodno je napomenuti

činjenicu da su savremene firme, u borbi za opstanak u konkurentnom okruženju, sve više prinuđene da budu fleksibilne i spremne na promenu. Tako i opis posla, koji se i danas koristi u većini organizacija, ipak ima tendenciju prihvatanja fleksibilnih poslova i timskog rada koji podrazumevaju da se radni zadaci mogu menjati iz dana u dan i iz časa u čas. Želja savremenog poslodavca je da njihovi zaposleni shvate da su njihova radna mesta šira i promenljivija nego što su bila ranije⁹⁵.

Ne postoji standard za sastavljanje opisa posla. Pa ipak, praksa je pokazala da postoje izvesna pitanja koja opis posla treba da sadrži kako bi dao što potpuniji odgovor u vezi sa karakteristikama jedne radne pozicije. U tom smislu, svaki opis posla bi trebalo da sadrži sledeće stavke: naziv posla, kratak opis posla, odgovornosti i zaduženja zaposlenog na poslu, ovlašćenja zaposlenog, standarde izvođenja posla, uslove rada i specifikaciju posla.

2.2.4.2. Specifikacija posla

I, najzad, za procenu postojećeg stanja ljudskih resursa potrebno je preduzeti još jedan korak, a to je specifikacija posla. Specifikacija posla podrazumeva podatke o kvalifikacijama koje se traže od zaposlenog na odgovarajućem radnom mestu da bi se poslovni zadatak sa uspehom obavljao. U specifikaciji se navode podaci o znanjima, veštinama, sposobnostima, stavovima, iskustvu i osobinama neophodnim za obavljanje poslova na određenom radnom mestu.

2.2.5. ANALIZA POSLA U USLOVIMA OBOGAĆENJA POSLA – OD SPECIJALIZOVANIH DO OBOGAĆENIH POSLOVA

Iako sam pojam analize i opisa posla podrazumeva izvesnu nepromenljivost u pogledu specifičnog seta dužnosti i obaveza, koji zaposleni ima na svom radnom mestu, ovaj stav zahteva izvesno preispitivanje. Naime, poslednjih nekoliko godina svedoci smo rapidnih promena u poslovnom okruženju koje, svakako, utiču i na sam dizajn i način izvršenja posla. Postavlja se pitanje kako voditi analizu posla ili utvrditi opis ili specifikaciju posla u promenljivim uslovima rada koje bitno menjaju uobičajeni način rada ili, jednostavnije rečeno, kako analizirati posao čija suština već sutra može biti potpuno drugačija. U tom smislu govorimo o obogaćivanju posla, dizajniranju posla i fleksibilnom radnom vremenu.

Među prvim autorima koji se bavio izučavanjem radnih zadataka i poslova bio je Fredrick Winslow Taylor i time stekao naziv jednog od prvih gurua menadžmenta. Svojim zaključcima postavio je osnove naučnog menadžmenta, koji bi se mogli sumirati u sledeće: jasna podela zadataka i odgovornosti između menadžera i radnika – menadžment proučava i analizira poslovne metode za svako radno mesto, ustanovljava one koje su najefikasnije i prosleđuje (naređuje) ih radnicima; na naučnoj osnovi bazirana selekcija i obuka zaposlenih: povezivanje odgovarajućih zaposlenih sa naučno dizajniranim poslovima i

etuzijastička kooperacija menadžera i radnika, potpomognuta i osigurana ekonomskim stimulacijama. Iako je tejlorizam doveo do značajnog porasta produktivnosti, najčešće je izazivao negodovanje radnika. Jedna od najvećih kritika upućenih naučnom menadžmentu i usko specijalizovanim poslovima, odnosila se na stav ove škole po kome je motivacija radne snage isključivo ekonomska. Ovakav stav ignoriše potrebu radnika za osećanjem ispunjenja, zadovoljstva poslom i priznanjem, a, takođe, ignoriše važnost socijalne povezanosti i grupne psihologije na radnom mestu.

Prvi pokušaji koji su išli u prilog većem značaju ljudskog elementa u dizajniranju posla, bile su rotacije posla, koje su podrazumevale sistematizovano premeštanje radnika sa zadatka na zadatak u određenim vremenskim intervalima. Proširivanje (*enlargement*) posla podrazumeva prekombinovanje zadataka koji su bili odvojeni i separatisani po ugledu na tejlorizam. Po ovom principu zaposlenima se dodaju nove aktivnosti, najčešće istog nivoa ovlašćenja i odgovornosti. Oba navedena metoda su relativno jednostavna za primenu i daju pozitivne rezultate.

Obogaćenje (*enrichment*) posla je popularizovano od strane *General Motorsa* kasnih 60-tih i u 70-im godinama. Ova metoda proističe iz Herzbergove teorije da se motivatori u poslu grade na taj način što se zaposlenima daje više kontrole i odgovornosti. Obogaćenje posla vremenom dovodi i do principa autonomije u radu, koji polazi od toga da posao treba da bude organizovan u timovima, a individualni poslovi treba da pružaju raznovrsnost, smislene i svrsishodne ciljeve i zadatke, optimalan radni ciklus, kontrolu zaposlenih nad poslovnim standardima, povratnu informaciju u vezi sa rezultatima, iskorišćenost korisnog znanja i veština i opažen doprinos krajnjem proizvodu. Autonomne radne grupe su se intenzivno koristile u Skandinaviji, posebno u proizvodnji automobila marke *Saab* i *Volvo*, kao i širom Evrope uključujući i fabrike piva u Škotskoj i Njukastlu u Edinburgu (*Scottish and Newcastle Breweries, Edinburgh*). U Severnoj Americi koriste se od sredine 80-tih godina 20. veka. U to vreme (80-tih) sve više rastuća konkurentska pozicija japanske industrije zasnovane na timovima budi zapadni, posebno američki interes za autonomnim radnim grupama. Čuveni guru menadžmenta Tom Peters dao im je punu podršku.

PROIZVODNI SISTEM TOJOTE (TOYOTA)

Toyotin proizvodni sistem (TPS) predstavlja paradigmu japanske radne organizacije, tako da je izraz „Toyotizam“ postao deo svakodnevnog izražavanja. Ovaj model je imao veliku primenu ne samo u proizvodnji, nego i u pružanju usluga.

Četiri su osnovna principa TPS: „just - in - time“ proizvodnja, fleksibilnost, kvalitet i kombinovanje standardizovanog posla i kontinuiranog unapređivanja.

„Just - in - time“ (JIT – tačno na vreme) proizvodnja teži da eliminiše „work - in - progress“ (WIP) i smanji sve troškove u proizvodnji, tako što se proračunom postiže kraće vreme skladištenja ili se izbegava skladištenje delova, repromaterijala i sirovina, i isti se stavljaju u najkraćem roku u proizvodni proces. Na taj način se skraćuje vreme izrade pojedinih delova proizvoda, usklađuje se proces rada, kapaciteti se balansiraju.

Da bi pospešili fleksibilnost, zaposleni se obično organizuju u timove od četiri do šest članova, i zadaci se rotiraju unutar tima.

Jidoka kvalitet zahteva da proizvodni proces treba da bude bez grešaka (*error free*) koliko god je to moguće. Menadžeri u TPS veruju zaposlenima tako da oni sami kontrolišu svoj rad, a ne neko sa strane (npr. inspektori ili kontrolori). Od zaposlenih se očekuje odmah primete pogrešne delove, da izbegnu rasipanje i da otkriju razloge problema u proizvodnji.

Standardizovani posao i *kaizen* ili kontinuirano unapređivanje, zajedno, čine četvrti princip TPS. Svaki zadatak se analizira i najefikasniji metod se precizira kroz instrukcije „pokret – po – pokret“ i opisuje tačno kako svaki posao treba da bude urađen. Iako ovaj deo asocira na tejlorizam, ipak ovde se ne radi o tome. Naime, u ovom slučaju sami članovi i vođe radnih timova identifikuju najbolje procedure za svaki posao, za razliku od tejlorizma gde to rade industrijski inženjeri. Zaposleni se ohrabruju da istraju u kontinuiranom unapređenju njihovih radnih procesa i konstantnom napredovanju u „*best practice*“ (najboljoj praksi)

Izvor: Henderson, I. (2008) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 56 – 57.

2.2.5.1. Dizajniranje posla

Kada govorimo o nedizajniranom poslu, mislimo na posao koji je monoton, njegovo obavljanje izaziva nezainteresovanost i dosadu zaposlenih, demotiviše i stvara niz drugih problema kod ljudi koji su zaduženi za njihovo obavljanje. Dizajniranje posla ukazuje na način na koji je određena pozicija, odnosno zadaci unutar te pozicije, tj radnog mesta, organizovani. Dizajn posla opisuje: koji zadaci su uključeni, kada i kako se zadatak smatra izvršenim, redosled kojim se zadaci izvršavaju, kao i uslovi pod kojima se kompletiraju zadaci. Problem nastaje kada zaposleni ne oseća zadovoljstvo nakon kompletiranja zadatka. Da bi se predupredio ovakav problem, svaki posao treba da bude osmišljen, dizajniran, tako da svaki zadatak ima jasan cilj koji je u bliskoj vezi sa organizacionom vizijom i misijom.

2.2.5.2. Obogaćenje posla

Već pomenuto obogaćenje posla najbolje se može objasniti sugestijom čuvenog Frederika Hercburga, inače zaslužnog za motivaciju zaposlenih uvođenjem obogaćenja posla, koji je rekao: „Ukoliko želite da ljudi urade dobar posao, dajte im dobar posao.“⁹⁶ Na osnovu navedenih sugestija, autor Richard Hackman je ponudio model po kome je moguće motivisati zaposlene na osnovu pet ključnih karakteristika posla:⁹⁷

- ♦ raznovrsnost veština: navedena karakteristika posla dozvoljava zaposlenima da koriste različite veštine i talente za obavljanje različitih aktivnosti;

- ♦ identitet zadatka: zaposleni su u mogućnosti da imaju uvid u kompletirani proizvod ili projekat ili neke druge vidjive rezultate koji stvaraju osećaj ispunjenosti kod njih;
- ♦ značaj zadatka: zadatak koji se izvodi ima značajan uticaj na organizaciju ili eksterno okruženje;
- ♦ autonomija: zaposleni imaju kontrolu nad poslom koji obavljaju;
- ♦ povratna informacija od samog posla: posao uključuje izvesne mogućnosti da pokaže zaposlenom da li je zadatak izveden na odgovarajući način.

2.2.5.3. Fleksibilno radno vreme

Praksa je pokazala da je jedan od načina povećanja motivacije i zadovoljstva poslom fleksibilno radno vreme. Najpoznatiji vidovi fleksibilnog radnog vremena su: kondenzovana radna nedelja, fleksibilno radno vreme, deljenje posla i telekomuniciranje.⁹⁸ O fleksibilnosti će biti reči u trećem delu udžbenika.

2.3. PREDVIĐANJE MOGUĆNOSTI OBEZBEĐIVANJA LJUDSKIH RESURSA

Da bi planiranje ljudskih resursa imalo dobre rezultate potrebno je predvideti *moгуćnosti obezbeđenja radne snage*, tj. ponudu internih i ponudu eksternih kandidata. Posebno je važno obratiti pažnju na analizu interne ponude, tj. osoblje koje je već zaposleno u kompaniji. Da bi analiza internih kandidata bila potpuna potrebno je najpre analizirati podatke o pojedinačnim zaposlenima i to podatke o njihovim sposobnostima koji su imali pre dolaska u organizaciju, sposobnostima koje imaju u datom momentu i podatke o ciljevima u karijeri svakog zaposlenog. Za analizu stanja interne ponude kandidata od naročitog je značaja i analiza sledećih faktora (u odnosu na celokupnu organizaciju): broj zaposlenih po funkciji / radnom mestu, odeljenju, zanimanju, zvanju, sposobnostima, kvalifikacijama, godinama, radnom stažu, učinku. Predviđanje interne ponude zaposlenih dovodi se u vezu i sa već postojećim trendovima u organizaciji koji se odnose na dosadašnje promene i kretanje zaposlenih kao npr. koliko ljudi je promovisano, premešteno ili koliko njih je otišlo iz organizacije. Ukoliko se postojeći trendovi nastave, moguće je predvideti i šta će se dešavati u narednom periodu u organizaciji po tom pitanju. O detaljima predviđanja mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa govorićemo u delu koji se bavi internim izvorima regrutovanja.

2.4. DONOŠENJE PLANOVA LJUDSKIH RESURSA

Donošenje planova ljudskih resursa veoma je složen proces koji zahteva mnogo strpljenja i sposobnosti menadžera. U literaturi je izraženo mišljenje da, ukoliko se želi doneti adekvatan plan ljudskih resursa potrebno je, najpre, analizirati odnos između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa. Sva navedena pitanja je potrebno razmotriti u cilju odgovora na pitanje da li je potrebno planirati isti, manji ili veći broj ljudi za naredni period i kog profila je potrebno da ti kadrovi budu. Ukoliko je organizaciji potreban veći broj ljudi, moguće je preduzeti neku od sledećih aktivnosti: pribavljanje kadrova van organizacije, fleksibilni oblici radnog vremena, posebni ugovori, prekovremeni rad, obrazovanje i treninzi. Ako analiza pokazuje da je organizaciji u narednom periodu potreban manji broj ljudi, pred organizacijom se nalazi nekoliko mogućnosti: skraćivanje radnog vremena, deljenje radnog mesta, redukcija plata, penzionisanje, premeštaj, prekvalifikacija i smanjenje broja zaposlenih. Treća mogućnost je da je organizaciji u narednom periodu potreban isti broj ljudi, ali drugih kvalifikacija i strukture. U tom slučaju na raspolaganju su sledeći programi: usavršavanje i prekvalifikacija, promocije i premeštaji, zapošljavanje novih radnika. Dalje se naglašava da je svaku od navedenih alternativa potrebno proceniti i sa aspekta svrsishodnosti i sa aspekta sprovodljivosti rešenja. Nakon evaluacije ponuđenih alternativa, sledi faza kreiranja planova ljudskih resursa.

Pri donošenju planova važno je naglasiti potrebu njihovog donošenja u najvažnijim oblastima aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Nikada se u praksi ne donosi jedan, već uvek više planova ljudskih resursa. Tako razlikujemo sledeće planove: planovi o ponudi ljudskih resursa, organizacioni i strukturalni planovi, planovi o angažovanju zaposlenih, planovi o obučavanju i razvoju menadžmenta, planovi o učinku, planovi o evaluaciji, planovi o nagrađivanju, planovi o odnosu prema zaposlenima i komunikacioni planovi.⁹⁹

2.5. USPOSTAVLJANJE POVRATNE SPREGE

U skladu sa promenama koje se dešavaju u okruženju, organizacija mora usmeravati svoje aktivnosti i funkcije. To se, svakako, odnosi i na funkciju planiranja ljudskih resursa. To znači da se planovi ljudskih resursa nikada ne mogu smatrati trajnim i definitivnim, već se adekvatno i blagovremeno moraju ažurirati i konstantno usklađivati sa potrebama organizacije.

Kao što smo već naglasili, da bi planiranje ljudskih resursa bilo potpuno, pored predviđanja o tome koliko će zaposlenih jednoj organizaciji biti potrebno u narednom periodu, potrebno je predvideti i kolika je ponuda potencijalnih ljudskih resursa. Ovaj deo planiranja ljudskih resursa uvodi nas u priču o narednoj fazi u menadžmentu ljudskih resursa – procesu regrutovanja.

REZIME

Složenost funkcije menadžmenta ljudskih resursa i potreba kreiranja njegove prilagodljivosti spoljnom, promenjivom i turbulentnom poslovnom okruženju, zahteva brižljivo planiranje ove funkcije. Kao što smo naglasili više puta u ovom poglavlju, svaki plan ljudskih resursa bazira se i mora biti u skladu sa strategijom organizacije usmerenom ka postizanju i održavanju konkurentske prednosti. U tom smislu predviđa se ne samo broj zaposlenih koji je potreban organizaciji u narednom periodu, već i određene veštine, sposobnosti i znanja koja zaposleni treba da poseduju da bi mogli blagovremeno i adekvatno da odgovore na postavljene poslovne zadatke. Kao specifičnost planiranja ljudskih resursa u uslovima koje nameće ekonomija znanja, posebno smo naglasili neophodnost predviđanje eventualnih praznina koje mogu nastupiti usled odlaska zaposlenih iz organizacije (penzionisanje, odsustva, otpuštanja itd.) što sa sobom nosi i potencijalnu opasnost nestajanja znanja iz organizacije. Stoga, pažljivo planiranje resursa radnika znanja treba da obezbedi smanjivanje ovakvih situacija na najmanju moguću meru i adekvatne korake, u slučaju da takva situacija nastupi.

U literaturi je izraženo mišljenje da se proces planiranja ljudskih resursa sastoji od nekoliko faza: analiziranje okruženja, predviđanje potreba za ljudskim resursima, predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa, donošenje planova i uspostavljanje povratne sprege.

Kada govorimo o analiziranju okruženja, potrebno je naglasiti važnost analize kako eksternog (npr. ekonomskog, pravnog, političkog, socijalno-demografskog), tako i internog (misija, vizija, ciljevi, strategije, organizaciona kultura) okruženja. Veliku ulogu u ovoj fazi planiranja ljudskih resursa ima analiza relevantnog tržišta rada sa svim svojim osobenostima i karakteristikama.

Da bi planiranje ljudskih resursa dalo očekivane rezultate, potrebno je da mu se pristupi sa strategijskog stanovišta i na sistematičan način. U tom smislu, najpre je neophodno proceniti postojeće stanje ljudskih resursa, a, zatim, pristupiti proceni budućih ljudskih resursa. Kada govorimo o proceni postojećeg stanja ljudskih resursa, neophodno je da ova procena počne od jedne veoma složene aktivnosti – analize posla. Pod analizom posla se podrazumeva definisanje svih poslova koji se obavljaju unutar jedne organizacije, kao i dužnosti, odgovornosti, zadataka i zahteva koje svaki posao, odnosno, radno mesto podrazumeva. U ovom poglavlju posvetili smo pažnju objašnjenju najčešće korišćenih metoda analize posla, kao što su metoda opservacije, metoda intervjua, metoda strukturisanog upitnika, metoda dnevnika, kvantitativne metode i internet metode analize posla.

Kao rezultat dobro sprovedene i organizovane analize posla nastaje opis posla i specifikacija posla. Pod opisom posla podrazumevamo pisani izveštaj o tome šta lice koje obavlja posao, tj. zaposleni, radi, kako i zašto to radi, i pod kojim uslovima se

određeni posao obavlja, a specifikacija posla podrazumeva podatke o kvalifikacijama koje se traže od zaposlenog na odgovarajućem radnom mestu da bi se poslovni zadatak sa uspehom obavljao.

Iako sam pojam analize i opisa posla podrazumeva izvesnu nepromenljivost u pogledu specifičnog seta dužnosti i obaveza koji zaposleni ima na svom radnom mestu, u ovom poglavlju smo istakli potrebu preispitivanja ovog stava. Naime, poslednjih nekoliko godina svedoci smo rapidnih promena u poslovnom okruženju koje, svakako, utiču i na sam dizajn i način izvršenja posla. Postavlja se pitanje kako voditi analizu posla ili utvrditi opis ili specifikaciju posla u promenjivim uslovima rada koje bitno menjaju uobičajeni način rada ili, jednostavnije rečeno, kako analizirati posao čija suština već sutra može biti potpuno drugačija. U tom smislu smo i govorili o značaju obogaćivanja posla, dizajniranju posla i fleksibilnom radnom vremenu.

Da bi planiranje ljudskih resursa imalo dobre rezultate potrebno je predvideti mogućnosti obezbeđenja radne snage, tj. ponudu internih i ponudu eksternih kandidata, pri čemu je, kako smo naglasili u ovom poglavlju, veoma važno pažljivo proceniti postojeće ljudske resurse u samoj organizaciji. Samo donošenje planova ljudskih resursa veoma je složen proces koji zavisi od analize odnosa između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa. Navedena pitanja je potrebno razmotriti u cilju odgovora na pitanje da li je potrebno planirati isti, manji ili veći broj ljudi za naredni period i kog profila je potrebno da ti zaposleni budu. Za samu fazu donošenja planova ljudskih resursa potrebno je istaći dva momenta: jedan, u praksi se uvek donosi više planova ljudskih resursa i drugi, planovi ljudskih resursa se nikada ne mogu smatrati trajnim i definitivnim, već se adekvatno i blagovremeno moraju ažurirati i konstantno usklađivati sa potrebama organizacije.

PROVERITE SVOJE ZNANJE:

1. Objasnite značaj planiranja ljudskih resursa!
2. Definišite korake planiranja ljudskih resursa!
3. Objasnite analizu sredine u uslovima planiranja ljudskih resursa!
4. Objasnite uticaj koji preteći i sve prisutniji manjak zaposlenog radnog stanovništva može imati na ostale funkcije menadžmenta ljudskih resursa!
5. Definišite termin: analiza posla!
6. Navedite i objasnite metode analize posla!
7. Šta obuhvata opis posla, a šta specifikacija posla?
8. Objasnite elemente obogaćenja posla i fleksibilnog radnog vremena koji doprinose povećanju motivacije zaposlenih!

PRIMENITE SVOJE ZNANJE:

VEŽBA 1.

UPRAVLJANJE SUKESIJOM¹⁰⁰

Planiranje sukcesije je pojam koji se odnosi na smenjivanje zaposlenih na radnom mestu, pri čemu se prvenstveno misli na položaje top menadžmenta. Planiranje sukcesije je veliki problem za firme i, ukoliko rešavanju ovog problema organizacija ne pristupi ozbiljno i na vreme, može doći do loših posledica po moral i poslovanje organizacije. S druge strane, u kompanijama u kojima se sa ozbiljnošću pristupa ovom problemu, zahteva se veliko angažovanje kako za top menadžment, tako i za upravni odbor. Za Džeka Konorsa, osnivača i predsednika reklamne agencije Hil Holidej (Hill Holliday), planiranje sukcesije je lična stvar.

Konors je započeo karijeru 1968. godine sa još tri partnera i kompaniju, koja je predstavljala jednu od najvažnijih agencija ove vrste, prodao je 1998. godine kompaniji Interpablik Grup (Interpublic Group). U skladu sa ugovorom koji je sklopio sa novim vlasnikom, Konors je mogao da bira svog naslednika. „To je pitanje poverenja i uzajamnog poštovanja”, rekao je Konors, komentarišući ovaj neobični sporazum. Konors je želeo da ga nasledi neko ko će moći da udahne novu energiju firmi, ali i neko ko deli njegove vrednosti: o samom poslu, o odnosu i prema zaposlenima i prema klijentima, kao i o posvećenosti agencije dobrotvornim svrhama. Takođe, znao je da želi nekoga ko je već u kompaniji ko će da vodi biznis koji je, u šali, zvao svoje „peto dete“.

Za Konorsa idealan izbor je bio Majk Šehan. Već je radio u kompaniji kao kreativni direktor. Postojao je samo jedan problem: Šehan je napustio kompaniju 1999. godine, nakon pet godina rada u njoj. Konors je bio uveren da može da ubedi Šehana da se vrati: „Nije postojala lista. Samo Majk. Bilo je i drugih koji su želeli da stupe na tron, ali ja sam želeo Majka, zbog kombinacije intelekta, smisla za humor, talenta, ali primarno, njegovih vrednosti kao čoveka. To je razlog zašto je za glavu stajao iznad svih.“

Konors priznaje da ukoliko bi Šehan rekao ne, verovatno bi se okrenuo van kompanije, tražeći zrelost i mudrost neophodno za liderstvo. „Bilo je atipično za mene da razmatram mogućnosti van kompanije. Uvek sam voleo da promovisem ljude iz kompanije.“

Njegov izbor bio je Šehan, koji je postao predsednik kompanije 2001. godine, i postao je afirmisan, tako da je Konors ubrzao svoje planove za odlazak. „Kada sam ohrabrivao Majka da se vrati kao predsednik Hil Holideja, ja sam bio predednik i CEO. Rekao sam mu da ću ga za tri godine, od dana povratka, proglasiti za CEO.“

„Nakon godinu dana njegovog predsednikovanja, pozvao sam ga u svoju kancelariju i rekao: Zaboravi tri godine! Bio je to samo dokaz njegove sposobnosti, ali i

moje spremnosti da zaista odem“. Konors sada ima titulu počasnog predsednika, ali smatra da je to kraj njegove funkcije. Zato je i počeo detaljnije da se bavi dobrotvornim radom, veoma zadovoljan učinjenom sukcesijom i ponosan na svog naslednika.

PITANJA:

1. Da li iz navedenog primera možete izvesti zaključak o važnosti sukcesije?
2. Da li napori opisani u navedenom primeru opravdavaju rezultat?
3. Da li mislite da ovakve mere treba preduzimati samo za položaje top menadžmenta ili i za poslove na nižoj hijerarhijskoj lestvici? Obrazložite!
4. Imate li neki, vama poznati, primer koji objašnjava postupak planiranja sukcesije?

VEŽBA 2.

U vežbi koja sledi data je studija slučaja kompanije Tesko (Tesco). Proučite proces planiranja ljudskih resursa u ovoj kompaniji, a zatim odgovorite na pitanja koja se nalaze na kraju teksta.¹⁰¹

Tesko je najveći poslodavac u privatnom sektoru u Velikoj Britaniji. Kompanija ima više od 360 000 zaposlenih širom sveta. U Velikoj Britaniji Tesko prodavnice su rangirane od malih prodavnica do velikih supermarketa. Oko 86% prodaje u svim prodavnicama je iz Velike Britanije.

Tesko takođe posluje u dvanaest zemalja van Velike Britanije, uključujući Kinu, Japan i Tursku. Kompanija je nedavno otvorila i prodavnice u SAD. Ova međunarodna ekspanzija je deo strategije kompanije Tesko da diverzifikuje i poveća poslovanje.

U svojim aktivnostima van Velike Britanije, Tesko se razvija na snagama koje je razvio kao lider na tržištu supermarketa u Velikoj Britaniji. Međutim, i pored svoje internacionalizacije poslovanja, ova kompanija zadovoljava i lokalne potrebe. Na Tajlandu, na primer, kupci kupuju u „mokrim prodavnicama“ gde se proizvodi ne pakuju. Tesko koristi ovaj pristup i u svojoj prodavnici u Bankoku gde ne nudi unapred upakovane proizvode, kao što je to slučaj sa prodavnicama u Velikoj Britaniji.

Kompaniji Tesko su potrebni ljudi širokog spektra, kako za poslove u prodavnicama, tako i za poslove van njih:

- ♦ u prodavnicama je potrebno osoblje na kasama, magacioneri, supervizori i mnogi stručnjaci, kao što su farmaceuti ili pekari,
- ♦ u raspodeli i održavanju magacinskog prostora zahtevaju se ljudi obučeni za upravljanje zalihama i logistiku,

- ♦ direkcija kompanije obezbeđuje infrastrukturu potrebnu za efikasno upravljanje Teskom, što uključuje menadžment ljudskih resursa, pravne usluge, imovinska pitanja, marketing, računovodstvo i informacione tehnologije.

Tesko ima za cilj da obezbedi da svi zajedno obavljaju svoje uloge koje će ih dovesti do ostvarenja poslovnih ciljeva. Za sve to je potrebno da se obezbede pravi broj ljudi na pravim poslovima u pravo vreme. Da bi to postigla, kompanija Tesko je obezbedila strukturiran proces regrutovanja i odabira kandidata, kako za menadžerske, tako i za nemanadžerske poslove.

PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Planiranje ljudskih resursa je proces analiziranja organizacionih potencijalnih potreba za ljudima u smislu njihovog broja, veština i lokacija. Ono omogućava organizaciji da planira kako te potrebe mogu biti zadovoljenje kroz proces regrutovanja i obuke zaposlenih. Za kompanije kao što je Tesko, od vitalnog je značaja da planiraju unapred, zbog njihovog konstantnog rasta. Tesko ima potrebu da regrutuje nove kandidate na redovnoj osnovi, dakle konstantno i za prehrambene i neprehrambene delove poslovanja.

Pozicije u Tesku postaju dostupne jer:

- ♦ otvaraju se nova radna mesta sa otvaranjem novih prodavnica u Velikoj Britaniji, ali i sa kompanijskom inetrnacionalizacijom poslovanja;
- ♦ otvaraju se nova radna mesta sa odlaskom zaposlenih iz kompanije (odlazak u penziju, podnošenje ostavke ili promocija na druge pozicije unutar kompanije);
- ♦ stvaraju se nove vrste poslova kao rezultat organizacionih promena ili razvoja tehnologije.

Tesko koristi planiranje ljudskih resursa da uspostavi potencijalnu potrebu za novim osobljem. Ovde se razmatraju i menadžerske i nemanadžerske pozicije. U 2008/09. godini, na primer, Tesko je izračunao da će, radi podrške poslovnog rasta, biti potrebno 4.000 novih menadžera. Postoje kvartalni izveštaji u maju, avgustu i novembru, tako da Tesko može da koriguje broj zaposlenih, nivoe zapošljavanja i proces regrutovanja, vreme i fleksibilnost da ispunji zahteve za osobljem i dozvoljava kompaniji da zadovolji svoje stratejske ciljeve, npr. za otvaranje novih prodavnica i održavanje standarda usluga.

Tesko nastoji da popuni što više upražnjenih mesta ljudima iz kompanije, zato što prepoznaje značaj motivisanja zaposlenih mogućnošću napredovanja i razvojem njihovih karijera unutar kompanije i u dogovoru sa njom. Tesko praktikuje ono što se naziva planiranje talenata („*talent planning*”). Navedene prakse ohrabruju ljude da grade svoj put kroz i ka vrhu kompanije. Kroz godišnje šeme procene, pojedinci mogu

aplicirati i za „veće“ poslove. Zaposleni identifikuju uloge i radne pozicije u kojima žele da razvijaju svoje karijere u Tesku. Njihov menadžer postavlja nivoe tehničkih veština, kompetencija i ponašanja, potrebnih za obavljanje ovih uloga, koje su obuke potrebne i koliko će vremena biti potrebno pojedincu da bude spreman za obavljanje posla. Navedeno pomaže kompaniji da ostvari svoje poslovne, a zaposlenima, da ostvare svoje lične i karijerne ciljeve.

Važan element u planiranju radne snage jeste postojanje jasnih opisa posla i specifikacija posla. Opis posla nudi:

- ♦ naziv posla,
- ♦ kome je odgovoran nosilac posla,
- ♦ za šta je odgovoran nosilac posla i
- ♦ jednostavan opis uloge, tj. posla i odgovornosti.

Specifikacija posla daje pregled potrebnih veština, karakteristika i atributa koje pojedinac treba da ima da bi obavljao određeni posao. Zajedno, opis posla i specifikacija posla, su osnov dobrog predstavljanja i promovisanja određenog radnog mesta. Oni pomažu kandidatima za posao da znaju šta se od njih očekuje. S obzirom da su ovi dokumenti namenjeni bilo kome ko se javi za posao, oni treba da sadrže dovoljno informacija da privuku odgovarajuće ljude, da deluju kao neka vrsta provere da li su pravi ljudi, sa pravim veštinama izabrani za intervju, postavljaju ciljeve i standarde obavljanja posla.

U kompaniji Tesko ovi dokumenti se kombinuju:

- ♦ opis posla i specifikacija posla pokazuju kako se posao uklapa u poslovanje kompanije,
- ♦ pomažu kompaniji Tesko da regrutuje prave ljude, takođe, oni obezbeđuju benchmarking za svaki posao u pogledu odgovornosti i veština zaposlenih; sve ovo pomaže menadžerima da procene da li zaposleni obavljaju poslove u skladu sa odgovarajućim standardima.

Glavni cilj kompanije Tesko je da služi svojim kupcima. Njena organizaciona struktura na vrhu ima kupca. Kompaniji Tesko su potrebni ljudi sa pravim veštinama na svakom nivou organizacione strukture.

Postoje šest organizacionih, radnih nivoa koji čine jasnu strukturu za upravljanje i kontrolisanje organizacije. Svaki nivo zahteva određene veštine i ponašanja:

Nivo 1 – poslovi koji podrazumevaju kontakt direktno sa kupcima. Obuhvataju razne zadatke kao što je punjenje polica namirnicama. Za ovaj nivo rada, zahteva se sposobnost za precizan rad, entuzijazam i dobra saradnja sa drugima.

Nivo 2 – vođstvo tima zaposlenih koji rade direktno sa klijentima. Zahteva se sposobnost upravljanja resursima, postavljanje ciljeva, upravljanje i motivisanje drugih.

Nivo 3 – vođenje operativne jedinice. Zahtevaju se menadžerske veštine, uključujući planiranje, postavljanje ciljeva i izveštavanje.

Nivo 4 – podrška operativnim jedinicama i preporuka strategijskih promena. Zahteva se dobro poznavanje poslovanja, veština analiziranja podataka, sposobnost donošenja odluka i sposobnost vođenja drugih.

Nivo 5 – odgovornost za poslovanje kompanije Tesko u celini. Zahteva se sposobnost da vodi i upravlja drugima i sposobnost donošenja ključnih odluka.

Nivo 6 – kreiranje svrhe, vrednosti i ciljeva za Tesko i odgovornost za Tesko performanse. Potrebno je poznavanje i dobar pregled maloprodaje, sposobnost da se izgradi vizija za budućnost i da se vodi organizacija kao celina.

Tesko ima sedmodelni okvir koji opisuje ključne veštine i ponašanje za svaki posao na svim nivoima u kompaniji. On pomaže zaposlenima da razumeju da li imaju pravo znanje, veštine i resurse potrebne za sprovođenje određenih poslova.

ZAKLJUČAK

Planiranje ljudskih resursa je od velikog značaja ukoliko kompanija želi da ispuni svoje buduće zahteve za zaposlenima. Planiranje ljudskih resursa omogućava organizaciji potrebno vreme da obuča postojeće zaposlene da preuzmu nove odgovornosti, kao i da regrutuje nove zaposlene koji će popuniti upražnjena radna mesta ili učiniti da nedostatak željenih veština i znanja prestane da postoji.

PITANJA:

1. U čemu je značaj planiranja ljudskih resursa? Šta se može desiti u situacijama neblagovremenog planiranja ljudskih resursa?
2. Kako kompanija kao što je Tesko, uspeva da pravim ljudima popuni upražnjena radna mesta?
3. Objasnite kako se opis radnog mesta i specifikacija radnog mesta mogu koristiti u procesu planiranja ljudskih resursa!
4. Stavite se u poziciju menadžera ljudskih resursa u kompaniji Tesko. Na kojim karakteristikama, veštinama i znanjima biste stavili naglasak kod izbora kandidata, a u skladu sa navedenim zahtevima šest radnih nivoa u kompaniji?

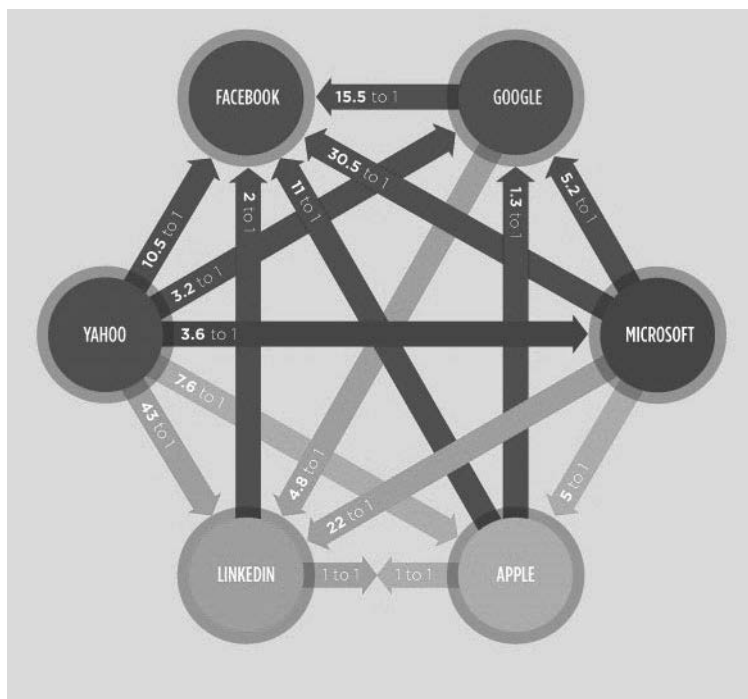
VEŽBA 3.

RAT ZA TALENTE U SILIKONSKOJ DOLINI¹⁰²

(Časopis *Fast Company*, dostupno na <http://www.fastcompany.com/1758849/infographic-of-the-day-facebook-is-winning-silicon-valleys-talent-war>Cliff Kuang, preuzeto 20.6.2017.)

U toku je zapanjujuća potraga za kompanijom koja privlači više talenata od drugih kompanija u Silikonskoj dolini. Ne postoji više ključni faktor u uspehu na duži rok kompanija kao što su Gugl, Fejsbuk, Jaho, Epl, osim njihovog ljudskog kapitala. Nije ni čudo što Gugl plaća 500.000\$, a spreman je da plati i više, da zadrži svoje vrhunske inženjere. Možete pomisliti da bi velikim sumama novca Gugl mogao da pobeđi u ratu za talente koji se vodi u Silikonskoj dolini. Međutim, sudeći prema fascinantnom grafikonu Top Prospekta, nije tako. Kao što možemo videti, njihovi podaci pokazuju da je je Facebook daleko najveći pobednik.

Prelaz zaposlenih iz kompanije A u kompaniju B,
pri čemu smer strelice pokazuje na kompaniju koja je pobeđila u ratu za talente.



Kako ističu, Majkrosoft, Jahu, Gugl, Bej i Amazon su pretrpeli najviše gubitaka zaposlenih u poslednjih nekoliko godina. U međuvremenu, Gugl, Fejsbuk, Majkrosoft, Linkdin i Epl su najveći dobitnici u totalnom skor. I na kraju, oni koji spadaju u perspektivne novoosnovane firme beleže sledeće rezultate: u Tviteru, 10.9 ljudi se priključi kompaniji na svakog pojedinca koji ode iz nje, Fejsbuk, 8.1; Zinga, 8.0; Linkdin, 7.5 i Groupon, 3.9.

Top Prospekt je formulisao navedeni grafikon iz sopstvenih podataka. Oni su referentni servis za Silikonsku dolinu i koriste društvene mreže za povezivanje potencijalnih kandidata sa kompanijama koje su u potrazi za zaposlenima. Podaci su prikupljeni istraživanjem svih ljudi iz baze podataka koji su promenili posao u poslednje dve godine i gde su potom otišli.

Navedeni grafikon, moguće je, pati od nekoliko vrsta pristrasnosti. Naime, moguće je da se ovim pregledom ne dobija potpuna slika. Tako npr. Gugl, posle više godina postojanja, moguće je da za veoma mali broj ima potrebu da uveća broj svojih zaposlenih. S druge strane, Fejsbuk u svojim ranim danima, verovatno udvostručuje broj svojih zaposlenih. To još uvek ne znači da Fejsbuk ima više inženjera nego Gugl.

Ipak, ovaj grafikon nam govori neke fascinantne stvari. Naime, može se razaznati izvesna vrsta „hladnoće“ među kompanijama. Gugl većinu svojih talenata crpi iz Majkrosoft, dok Fejsbuk privlači talente iz drugih novoosnovanih kompanija. Sve ovo je jak pokazatelj međusobne komunikacije i obaveštavanja među talentima u Silikonskoj dolini.

Grafikon, takođe, pokazuje kako rat za talente izgleda potpuno drugačije na nižim nivoima kompanija nego što naslovi u novinama pokazuju. Skloni smo da se fokusiramo na velike korake na vrhu kompanije – kao što su, na primer, naslovi da Gugl daje 50 miliona dolara da zadrži jednog inženjera. Pretpostavka je da novac znači da Gugl dobija rat (ili ga možda gubi?).

PITANJA:

1. Posmatrajući grafikon da li možete izvući još neki zaključak o ratu za talente koji se vodi u čuvenoj Silikonskoj dolini?
2. Da li, i na koji način, se navedena pojava može dovesti u vezu sa funkcijom planiranja ljudskih resursa? Obrazložite!

IV

POGLAVLJE:

REGRUTOVANJE

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ shvatite u čemu je značaj funkcije regrutovanja u menadžmentu ljudskih resursa,
- ✓ upoznate značaj različitih faktora koji mogu uticati na regrutovanje ljudskih resursa,
- ✓ objasnite razliku između internih i eksternih izvora regrutovanja i
- ✓ shvatite suštinu različitih metoda regrutovanja.

1.

ZAŠTO JE VAŽNO REGRUTOVANJE?

„Ultimatum za rast svake organizacije je....sposobnost da se privuče i zadrži dovoljno pravih ljudi.“

Jim Collins, *Kako stići od dobrog do sjajnog*

U novije vreme sve češće se u menadžmentu ljudskih resursa pominje pojam *staffing* (engl. *staff* – osoblje). Ovaj pojam obuhvata aktivnosti koje se izvršavaju od momenta oglašavanja slobodnog radnog mesta do momenta potpisivanja ugovora o radu sa izabranim kandidatom, tj. obuhvata aktivnosti regrutovanja, selekcije i orijentacije. Zapravo, ovaj proces treba da pomogne u razrešenju možda i najvećih dilema procesa menadžmenta ljudskih resursa, a to su pitanja o broju novih ljudi koje treba zaposliti, koje veštine, kvalifikacije, karakteristike, sposobnosti, radno iskustvo moraju da poseduju potencijalni kandidati, koja metoda će se koristiti u regrutaciji i kako izabrati prave ljude za svaki posao?

Dakle, prva faza u procesu stafinga je regrutovanje. Regrutovanje podrazumeva sve one aktivnosti koje na bilo koji način utiču kako na broj i kvalifikacije ljudi, koji se prijavljuju za slobodno radno mesto, tako i na verovatnoću da će aplikanti (prijavljeni) prihvatiti radno mesto, naravno, pod uslovom da ispune sve tražene uslove.

Da bi postupak regrutovanja bio uspešan, potrebno je da svi učesnici u ovom postupku budu svesni činjenice da greške prilikom regrutovanja ne samo da dovode do povećanja troškova ovog procesa, već i do otežavanja funkcionisanja organizacije. Jer, pogrešno regrutovani kandidati dovode do pogrešne selekcije i, kasnije, do angažovanja pogrešnih ljudi koji obavljaju važne poslove u organizaciji. Zato, pre nego što se pristupi samom postupku regrutovanja, potrebno je obratiti pažnju na razne faktore, od kojih pominjemo sledeće: tržište rada (o kome je ranije bilo reči), imidž organizacije, atraktivnost posla, unutrašnju politiku organizacije, uticaj države i troškove regrutovanja.

Regrutovanje u promenljivom okruženju ekonomije znanja ima za cilj da pronade što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način. Ako se uzme u obzir profesionalizam, stručnost, inovativnost i kreativnost zaposlenih, za kojima je potreba u savremenim organizacijama zasnovanim na znanju, nameće se kao zaključak konstatacija da proces regrutovanja treba da bude koncipiran na fleksibilniji način nego što je to slučaj sa tradicionalno posmatranim procesom regrutovanja

U postupku regrutovanja cilj menadžera ljudskih resursa jeste da postoji apsolutno slaganje između veština koje poseduju potencijalni kandidati za radno mesto i veština koje su potrebne organizaciji u skladu sa njenom vizijom, misijom i strategijom. Ideja kojom se rukovode menadžeri ljudskih resursa u ovoj fazi jeste ili da takve osobine pojedinci već poseduju ili da, na osnovu njihove procene, poseduju sposobnost da se vremenom obuča za njih.

Kada je telekomunikacionoj firmi Merkjuri Komuniquejšns bilo potrebno da regrutuje 1.000 pomoćnika za pružanje usluga kupcima za svoj novi pogon u Vitenšou, u blizini Mančestera, Engleska, oformila je centre za procenu u kojima se od kandidata tražilo da se opробaju u simuliranim zadacima i situacijama. „Da smo samo obavili standardni intervju od 40 minuta, brže bismo došli do potrebnih ljudi“, priznaje Lynne Eccleston, *Mercury* menadžer za kadrove i operacije u Vitenšou. „Međutim, tako nismo mogli da utvrdimo ko je u stanju da obavi posao ili zadovolji kupca na način koji je za nas standardan.“ Cilj je da se pronađu ljudi koji pored kvalifikacija imaju i izgrađene veštine ponašanja. „Naši ljudi moraju da poznaju veštinu pažljivog slušanja sagovornika, da osećaju kakvom su osobom u kontaktu, kao i sposobnost da funkcionišu kada moraju da rade pod pritiskom.

(Izvor: „Front – line Staff Selected by Assessment Centre“, *Personnel Management* 25, br. 11, novembar 1993, str. 83. Preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Ggilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 349.

Ulaz u proces regrutovanja je dvostran – proces regrutovanja počinje ili sa pojedincem koji ima odgovarajuće osobine, veštine i znanje potrebne organizaciji ili sa identifikovanim prazninom u znanju, tj. upražnjenim radnim mestom u organizaciji.¹⁰³ Bez obzira na to o kojoj od navedenih situacija je reč, regrutovanje je način da se privuku radnici znanja. U ekonomiji znanja u kojoj je naglasak na veštini i znanju, organizacija koja ne prezentuje svoje vrednosti na atraktivan način neće uspeti ni da privuče radnike znanja. Pristupi procesu regrutovanja kojima bi organizacija privukla pažnju potencijalnih kandidata za posao, kao metodama o kojima će kasnije u ovom poglavlju detaljnije biti reči, mogu biti sledeći:¹⁰⁴ sponzorstvo događaja koji imaju veliku posećenost i brojnu publiku; uključenost u projekte od društvenog značaja; izgradnja veza sa univerzitetima i školama; eksterna reklama u medijima (novinama, magazinima itd.) namenjenim specijalizovanim i interesnim grupama, targetiranje zanemarenih segmenata tržišta, korišćenje interneta itd. Biranjem različitih načina za privlačenje potencijalnih kandidata za posao, organizaciji će biti na raspolaganju najbolji radnici znanja. Ovde, naravno, treba pomenuti i potrebu da se ovakva organizacija prvenstveno okrene internim izvorima regrutovanja, dakle već zaposlenima u organizaciji, koji imaju osobine, veštine i znanja potrebne za obavljanje odgovarajućeg posla.

Da bi proces regrutovanja imao uspeha, potrebno je identifikovati ključne veštine koje bi mogle biti garant da će potencijalni kandidat biti i uspešan radnik znanja. To bi bile sledeće veštine:¹⁰⁵

- ♦ specifične veštine i znanja za odgovarajuću oblast,
- ♦ posvećenost učenju i razvoju (evidentna posvećenost novim zadacima i projektima, traganje za novim iskustvom; posvećenost intelektualnoj znatiželji i želji da se razumeju i razreše pitanja i dileme; okrenutost učenju novih veština i želja za novim informacijama),
- ♦ postojanje kooperativnog pristupa – kooperacija i volja deljenja informacija i znanja sa drugima, osnova je uspeha savremenih organizacija,
- ♦ kreativnost – sposobnost povezivanja različitih ideja i iskustava,
- ♦ sposobnost adaptiranja različitostima drugih zaposlenih u potencijalnom radnom okruženju.

Kao uvod u detaljniju raspravu o samom procesu, izvorima i metodama regrutovanja, još jednom ćemo naglasiti da je suština regrutovanja ne samo u pronalaženju što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način, već i da je u ekonomiji znanja akcenat, na veštinama i znanju koje potencijalni zaposleni imaju, ali i na njihovoj sposobnosti i spremnosti da se kontinuirano adaptiraju, uče i napreduju, u cilju obezbeđivanja konkurentske prednosti organizacije u budućnosti. Time je značaj regrutovanja još veći.

2.

FAKTORI KOJI UTIČU NA USPEŠNOST REGRUTOVANJA

Želja svake organizacije je da efikasnim sistemom regrutovanja privuče veliki broj kvalifikovanih aplikanata, tj. podnosilaca prijave za posao, koji bi bili potencijalni kandidati za određeno radno mesto. Međutim, da li će se ta želja i realizovati, zavisi od niza okolnosti koje znatno mogu limitirati očekivane rezultate regrutovanja. U tom smislu, pomenućemo organizacioni imidž, atraktivnost posla, interne organizacione politike i, naravno, same troškove regrutovanja.

1. Organizacioni imidž je od velike važnosti za uspeh procesa regrutovanja i kontinuirano privlačenje i zadržavanje talentovanih i kvalifikovanih kandidata. Dobar imidž organizacije, svakako privlači potencijalne kandidate. Sa druge strane, organizacije koje su u industriji koja je u fazi opadanja, koje pružaju usluge ili proizvod slabog kvaliteta, koje imaju nebezbedne uslove poslovanja, koje ne vode računa o interesima i potrebama zaposlenih, smanjuje sposobnost organizacije da privuče najkvalitetnije kandidate.
2. Atraktivnost posla: ukoliko je pozicija, odnosno upražnjeno radno mesto, izrazito teško ili neatraktivno, privlačenje velikog broja kvalifikovanih aplikanata predstavljaće teškoću za organizaciju. U takvu vrstu poslova spadaju poslovi čije izvršenje nosi sa sobom izvestan rizik ili opasnost, monotoni poslovi, nesigurni ili slabo plaćeni poslovi.
3. Troškovi regrutovanja: način i izvore regrutovanja umnogome određuju i troškovi koje je organizacija predvidela da izdvoji za ove aktivnosti. U skladu sa tim, organizacija će odrediti i obim i vrstu metoda koje će koristiti u svom procesu regrutovanja.

3.

IZVORI REGRUTOVANJA

Najčešća podela izvora regrutovanja koja se javlja u literaturi menadžmenta ljudskih resursa jeste podela na interne i eksterne izvore regrutovanja. O tome koje su karakteristike ovih izvora regrutovanja, po čemu se oni međusobno razlikuju, šta su prednosti i nedostaci jednih i drugih, biće reči u tekstu koji sledi.

3.1. INTERNI IZVORI REGRUTOVANJA

Pri oglašavanju slobodnog radnog mesta, svaka organizacija bi prvenstveno trebalo da se okrene stalno zaposlenima ili po nekom drugom osnovu angažovanim u organizaciji, tj. internim izvorima regrutovanja. Podaci iz evidencija o zaposlenim koji se odnose na kvalifikacije zaposlenih, njihove sposobnosti, pokazane rezultate u dosadašnjem radu, očekivanja i težnje ka napredovanju u karijeri, samo su neki od podataka koji će menadžeru, zaduženom za ljudske resurse, ukazati na to da zaposleni ima predispozicije za napredovanje na određeno radno mesto. S tim u vezi, neophodno je naglasiti značaj koji ima uredno i detaljno vođenje baze podataka o zaposlenima u organizaciji, što je još jedan od značajnih administrativnih zadataka menadžera ljudskih resursa.

Ono što je važno istaći kod ove vrste izvora regrutovanja jeste njegova dobra strana – potencijalni kandidati za slobodno radno mesto već poznaju organizaciju i organizacionu kulturu firme s obzirom da su već njeni članovi. U tom slučaju, nepotrebno je izdvajati i vreme, a i novac, za socijalizaciju, tj. prilagođavanje pojedinca firmi. Zatim, radi se o, svakako, najjeftinijem izvoru regrutovanja, jer se isključuje obaveza plaćanja npr. transfera i sl. Na kraju, možda i najvažniji razlog jeste što se na ovaj način jača moral zaposlenih i njihova privrženost firmi. Zapravo, na ovaj način firma uverava zaposlene da mogućnost napredovanja na poslu predstavlja u stvari brigu za ljude, za njihovo napredovanje i jačanje zadovoljstva poslom. Naravno ovaj vid regrutovanja ima i svoje negativne strane, kao što su ograničenost broja i kvaliteta potencijalnih kandidata, kao i uskraćivanje novih ideja, novog načina razmišljanja i drugačijeg pogleda na rešavanje problema, a što se dobija uvođenjem novih radnika u organizaciju. Kada govorimo o internim izvorima regrutovanja, neophodno je pomenuti tri osnovne forme privlačenja potencijalnih kandidata na ovaj način: nalaženje kandidata unutar organizacije, ponovno zapošljavanje kandidata koji su ranije radili u organizaciji i planiranje sukcesije.¹⁰⁶

1. Nalaženje kandidata unutar organizacije vrlo je važno i da slobodno radno mesto bude oglašeno na adekvatan, jasan i vidljiv način u organizaciji. To se najčešće radi na web sajtu firme, internoj mreži firme ili oglasnim tablama preduzeća, nedeljnim ili mesečnim novinama kompanije, ili, posebno osmišljenoj listi slobodnih radnih mesta koja bi peridično trebalo da bude izdavana, od strane odeljenja za ljudske resurse (tzv. *job posting*). Informacija o slobodnom radnom mestu bi trebalo da sadrži precizan opis radnog mesta, potrebne kvalifikacije i traženo iskustvo za slobodno radno mesto, kako bi zaposleni bili u stanju da prepoznaju i preispitaju svoje sposobnosti i kvalifikacije i blagovremeno konkurišu za određeno radno mesto.
2. Ponovno zapošljavanje kandidata koji su ranije radili u organizaciji. Poslodavci uvek postavljaju pitanje da li treba zaposliti kandidata koji je napustio kompaniju? Nemoguće je doneti jedinstven odgovor, već sve zavisi od niza okolnosti. S jedne strane, radi se o zaposlenom koji je već upoznat sa kompanijom i načinom rada u njoj. Sa druge strane, zaposleni koga je bivši (potencijalni sadašnji)

poslodavac pustio da ode iz kompanije, može se vratiti sa ne baš pozitivnim stavom. Da bi se pojava neželjenih posledica ove situacije svela na najmanju moguću meru, neophodno je sagledati period koji je bivši zaposleni proveo van kompanije i pokušati saznati njegov pravi osećaj u vezi sa povratkom u nju.

3. Planiranje sukcesije. Popunjavanje upražnjenih radnih mesta internim kandidatima naročito je važno kada su u pitanju pozicije top menadžmenta. Popunjavanje ovih pozicija zahteva planiranje sukcesije – proces sistematskog identifikovanja, procene i razvoja organizacionog liderstva sa ciljem unapređenja performansi. Poslodavci u izvesnom broju slučajeva, imaju formalan plan sukcesije koji podrazumeva tri koraka: identifikovanje ključnih potreba, razvoj internih kandidata i ocenu i izbor. U prvoj fazi, top menadžment i menadžer za ljudske resurse identifikuje koje će buduće potrebe za ključnim pozicijama biti i formulišu opis posla i specifikaciju posla za njih. U drugoj fazi, menadžment kompanije identifikuje kandidate unutar organizacije za poziciju o kojoj je reč i povezuju ih sa određenim znanjem i iskustvom koje zahteva izvršenje posla na zadatoj poziciji. U ovoj fazi poslodavci, u cilju razvoja traženih kvalifikacija, organizuju interne treninge i obuke, rotacije posla, kao i eksterne treninge. Na kraju, u trećoj fazi ovog procesa, vrši se ocena svih kandidata i izbor onog kandidata koji će popuniti upražnjenu poziciju.

3.2. EKSTERNI IZVORI REGRUTOVANJA

Ukoliko je nemoguće pronaći adekvatne i kvalifikovane kandidate za slobodno radno mesto unutar firme, menadžeri zaduženi za ljudske resurse se okreću eksternim izvorima regrutovanja. Iako je ovaj vid regrutovanja znatno skuplji, njegove dobre strane su mogućnost novih ideja i gledišta novozaposlenih, kao i mogućnost pronalaženja većeg broja kvalitetnih i kvalifikovanih kandidata i izbor najboljih među njima. Ovde se postavlja pitanje kako privući nove kandidate, kandidate koji se nalaze van firme. Jedan od načina da se pospeši priliv novih, potencijalnih kandidata za zasnivanje radnog odnosa u organizaciji jeste i odabir pravog načina, tj. metoda regrutovanja o čemu će biti reči u daljem tekstu.

4.

METODE REGRUTOVANJA

U praksi se iskristalisao veliki broj metoda koje se koriste u fazi regrutovanja. S obzirom na veliki značaj regrutovanja za sve ostale faze menadžmenta ljudskih resursa, a posebno za fazu selekcije i izbora kandidata, organizacija mora vrlo brižljivo da pristupi izboru odgovarajućeg metoda regrutovanja. Koji metod će izabrati, zavisi od niza faktora: vrste radnog mesta za koje se traže kandidati, vrste delatnosti kojom se organizacija bavi, njenog mesta sedišta i mesta obavljanja delatnosti i sl.

Najpoznatije metode regrutovanja su: oglašavanje, preporuke zaposlenih, regrutovanje pomoću agencija za zapošljavanje, regrutovanje preko koledža i univerziteta, sajmovi zapošljavanja, regrutovanje putem interneta itd. U daljem tekstu ćemo objasniti navedene metode.

4.1. OGLAŠAVANJE

Oglašavanje je najčešće korišćeni izvor regrutovanja i, svakako, prva asocijacija kada se govori o nalaženju kandidata za slobodno radno mesto. U zavisnosti od toga koliko se ozbiljno pristupi postupku oglašavanja i koliko se pažljivo isplaniraju svi njegovi elementi, ovaj vid regrutovanja doneće uspešne ili manje uspešne rezultate. Pored osnovnih pravila forme i sadržaja oglasa, a koja se odnose na to da oglas mora biti upečatljiv i različit od ostalih i da mora sadržati sve podatke koje su bitne za potencijalnog kandidata za radno mesto (opis radnog mesta, potrebne kvalifikacije kandidata, traženo iskustvo, posebne veštine), vrlo je važno obratiti pažnju na sledeće momente. U zavisnosti od radnog mesta koje se oglašava potrebno je odabrati i odgovarajuće medije. Tako npr. ako se traži usko specijalizovan kadar, oglas je potrebno objaviti u stručnom časopisu vodeći računa o njegovom periodičnom izlaženju iz štampe; ukoliko firma traži veliki broj kandidata oglas se objavljuje npr. u najtiražnijim dnevnim novinama i to danima kada je, po statistici, njihova čitanost najveća; u zavisnosti da li firma traži kadar lokalnog ili šireg, npr. regionalnog karaktera, oglas će biti objavljen u lokalnim (regionalnim) novinama ili televiziji.

4.2. PREPORUKE ZAPOSLENIH

Dobri ljudi žele da rade sa dobrim ljudima. Vredni radnici gravitiraju ka drugim vrednim radnicima.¹⁰⁷ Otuda je očekivano da po preporuci najboljih zaposlenih u organizaciju dođu isti takvi zaposleni i jedan od najefikasnijih izvora regrutovanja su preporuke zaposlenih. One nastaju na molbu poslodavaca da već zaposleni u organizaciji preporuče

pojedince koji po njihovom mišljenju poseduje sve karakteristike potrebne za uspešno obavljanje upražnjenog radnog mesta.

Na osnovu preporuka zaposlenih zaposleno je gotovo pola radnika u firmi Amerikredit od kada je ta firma počela s primenom programa pod sloganom „Imate prijatelje, mi želimo da ih upoznamo“. Zaposleni koji daju preporuku dobijaju nagrade od hiljadu dolara, pri čemu se ta suma isplaćuje u toku godine. Po rečima menadžera za regrutovanje: „Kvalitetni ljudi poznaju kvalitetne ljude. Ako zaposlenima pružite priliku da daju preporuke, oni automatski predlažu vrlo sposobne ljude zato što im je važno da firma dobro posluje.“

(Izvor: M. Martinez, "The Headhunter Within", *HR Magazine*, avgust 2001, str. 48 – 56. Preuzeto iz G. Dessler (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 84.)

Preporuke zaposlenih se odnose, ne samo na krug njihovih prijatelja i poznanika, već i na poslovnu mrežu saradnika i poslovnih partnera sa kojima sarađuju. Većina studija potvrđuje da preporuke već zaposlenih službenika uglavnom dovode do zapošljavanja najboljih kandidata.¹⁰⁸ Razlozi su sledeći: zaposleni službenici su već imali prilike da se upoznaju sa kandidatom i njegovim načinom rada, dalje, zaposleni već poznaju način rada u organizaciji i tačno znaju šta je organizaciji potrebno i koje su to vrednosti i kvalifikacije koja ona traži i, najzad, već zaposleni službenik neće dovesti u pitanje svoj položaj i reputaciju u organizaciji preporukom za kandidata koji ne može da odgovori zahtevima posla. Kao što smo videli u primeru, neke organizacije, čak, praktikuju da zaposlene koji privuku nove potencijalne kandidate za upražnjeno radno mesto nagrađuju bonusima i nagradama.

Cisko Sistems, kompjuterska firma, ugradila je preporuke zaposlenih u svoj program regrutovanja. Ovaj program se naziva i "prijateljski program", a za zaposlene koje preporuče kvalitetnog i kvalifikovanog kandidata koji odgovara potrebama posla, predviđaju se velikodušne nagrade, počevši od keš bonusa, nagrada, pa do besplatnog puta na Havaje. Program je namenjen pribavljanju vrhunskih kadrova ostalih firmi iz njihove delatnosti. "Cisko ima sveobuhvatni cilj pribavljanja 10 do 15% vrhunskih stručnjaka u našoj industriji", izjavio je tadašnji CEO Džon Čembers, „Naša filozofija je vrlo jednostavna – ako dobiješ najbolje ljude u delatnosti kojom se baviš, oni se uklope u tvoju organizacionu kulturu, motivišeš ih na odgovarajući način, onda možeš postati lider u svojoj industriji.“

(Preuzeto iz L.E.Boone, D.L.Kurtz, (2000) *Contemporary Business 2000*, Harcourt College Publishers, str. 297.)

4.3. AGENCIJE ZA ZAPOSŁJAVANJE

Agencijama za zapošljavanje obraća se sve više organizacija prilikom traženja kandidata za upražnjeno radno mesto. Na osnovu jasno preciziranog zahteva organizacije i svojih baza podataka o potencijalnim kandidatima, agencije za zapošljavanje su u mogućnosti da u relativno kratkom roku zainteresovanoj firmi ponude listu potencijalnih kandidata. Time se skraćuje vreme koje bi firmi bilo potrebno da oglasi i regrutuje potencijalne kandidate. Ovakve agencije često preuzimaju i druge aktivnosti koje su u vezi sa menadžmentom ljudskih resursa, kao što su sastavljanje opisa posla i specifikacija posla, pomoć oko procesa selekcije kandidata, izrada programa obuke i usavršavanja zaposlenih i sl.

Pomenućemo agencije za angažovanje privremeno zaposlenih radnika i headhunters agencije (Headhunter Agency), koje, u novije vreme, imaju sve veću primenu u praksi.

- ♦ *Agencije za angažovanje privremeno zaposlenih radnika (Alternativni staffing, Temp agencije, Lizing radnika).* Ustanovljenje privremeno zaposlenih radnika svakako nije nova, ali jeste sve interesantnija, ideja u poslovnom svetu. Do sve veće popularnosti ove vrste radnog angažovanja dovele su njegove prednosti: zamena za odsutne ili radnike na bolovanju; za potrebe sezonskih ili poslova koji se pojavljuju u određenom periodu u godini; obaveza poslodavca da plaća angažovane radnike samo dok rade, bez posebnih beneficija; mogućnost brzog reagovanja poslodavca na zahteve tražnje u smislu povećanja ili smanjenja broja radnika. Ono što treba posebno naglasiti jeste da privremeno angažovani radnici nisu, kao što se nekad smatralo, samo radnici sa manjim kvalifikacijama, tehnički i kancelarijski radnici, već, sve više i visokoobrazovani kadrovi (najčešće u oblast inženjeringa, nauke i menadžmenta).
- ♦ Druga vrsta agencija za zapošljavanje o kojoj ćemo govoriti jeste *Headhunter Agency* (što bi u bukvalnom prevodu značilo "lovci na glave"). To su specijalizovane agencije za zapošljavanje koje poslodavac angažuje za pronalazak vrhunskih stručnjaka, za koje se najčešće planira mesto u top menadžmentu zainteresovane firme. Da bi kvalitetno obavile svoj posao, ovakve agencije treba od zainteresovane firme da dobiju precizne i detaljne podatke o tome kakav profil potencijalni kandidat treba da ima za obavljanje određenog posla. Ovakve agencije se posebno angažuju u slučajevima kada velike multinacionalne kompanije stupaju na novo, inostrano i, za njih još uvek nepoznato, tržište, a potreban im je vrhunski, kvalifikovan i stručan kadar.

4.4. KOLEDŽI I UNIVERZITETI

Za mnoge firme koledži i univerziteti predstavljaju glavne izvore regrutovanja budućih pripravnika i stručnjaka. Osnovni kriterijumi kojima se rukovode firme u izboru koledža sa koga će regrutovati potencijalne kandidate za posao jesu kvalitet i struka nastavnog

programa fakulteta, kao i pokazani uspeh studenata tokom studiranja. Pored neophodnosti provere znanja i sposobnosti potencijalnih kandidata, potrebno je da se i studenti zainteresuju za posao u firmi. Negativna strana ovog vida regrutovanja je što može biti veoma skup, posebno ako uključuje i obavezu stipendiranja studenata za vreme studija. Takođe, često se dešava da diplomirani studenti posle nekoliko godina napuste organizaciju. Za ovaj vid regrutovanja vrlo su važni centri za karijeru ili alumni centri (centri diplomiranih studenata) pri samim univerzitetima, koji mogu da pruže veoma važne informacije za angažovanje potencijalnih kandidata.

REGRUTOVANJE PREKO KOLEDŽA: 3M I MAJKROSOFT

Kompanija 3M se u procesu regrutovanja koncentriše na dvadeset pet do trideset izabranih fakulteta. Osnovna karakteristika ove saradnje sa izabranim fakultetima sastoji se u tome što kompanija 3M ima obavezu da se svake godine vraća sa novim otvorenim radnim mestima. U intervjuima kandidata sa fakulteta 3M koristi svoje linijske menadžere jer oni poseduju validna znanja o poslovima i radnim uslovima, pa ih mogu lakše prezentovati diplomcima. Još jedna karakteristika ove saradnje je učešće uvek istog osoblja ove kompanije u procesu regrutovanja, kako bi se postigao kontinuitet u kontaktu i bolji uvid u ovu saradnju. Kompanija 3M teži stalnom poboljšanju često tražeći od studenata koje su zaposlili povratnu informaciju o samom procesu i, ako je moguće, poređenje sa procesom koje su koristile druge kompanije u regrutovanju kandidata na istom univerzitetu. (Izvor: dostuono na www.3m.com, preuzeto sa sajta 21.5.2010.)

U želji da privuče i regrutuje uspešne studente, na sajtu Majkrosofta za Veliku Britaniju možete pronaći sledeći tekst pod naslovom *Zadovoljite svoju znatiželju*: „Osoba ste koja postavlja pitanja. Tražite nova rešenja...Majkrosoft je prirodan dom za ljude koji su znatiželjni za tehnologiju, biznis, otvoreni svet. Gradimo našu kompaniju u duhu istraživanja i pronalazaka. I još uvek smo u središtu promena u 21. veku. Molimo vas, iskoristite ovaj web sajt da saznate još više o mogućnostima koje su vam dostupne i podršci koju vam možemo pružiti u vašoj karijeri. Jedino ograničenje može biti ono koje sami sebi postavite.“

(Dostupno na www.microsoft.com/uk/careers/graduates/, preuzeto sa sajta 10.09.2010. godine)

4.5. SAJMOVI ZAPOSŁJAVANJA

Sve veću primenu u praksi savremenih organizacija imaju sajmovi zapošljavanja. Ne mnogo skupa metoda, sastoji se u organizovanju događaja na kojima organizacija ima mogućnost da prikaže svoju viziju, poslovne ciljeve i vrednosti, čime se trudi da privuče kvalitetne kandidate. Ova metoda je jako dobar način za izgradnju organizacionog brenda,

koja često uključuje aktivno učešće svojih zaposlenih. Osnovni cilj sajмова zapošljavanja je da organizacija uspostavi kontakt sa perspektivnim potencijalnim kandidatima zainteresovanim za posao u organizaciji. U novije vreme, u razvijenim zemljama, javljaju se i virtuelni sajmovi, kao modifikacija sajмова zapošljavanja.

4.6. INTERNET

Regrutovanje putem interneta je postalo vrlo popularan vid regrutovanja. Za neke organizacije objavljivanje liste upražnjenih radnih mesta na svom sajtu je i jedini način regrutovanja koji koriste. Pozitivna strana ovog vida regrutovanja jesu niski troškovi i mogućnost regrutovanja velikog broja kandidata, trajnost internet oglasa (za razliku od oglasa u novinama koji je vezan za rok) i brza procedura prijema prijave potencijalnih kandidata. Negativna strana je dovođenje u pitanje kvaliteta potencijalnih kandidata, a s obzirom na činjenicu da jednostavnost prijave na ovakvu vrstu oglasa omogućava da to učine i oni koji nemaju potrebne kvalifikacije za slobodno radno mesto ili čak nisu ni zainteresovani za zaposlenje.

Prajvoterhaus Kupers jedna od najvećih računovodstvenih revizorskih kuća, uvela je web sajt namenjen zapošljavanju veoma određene grupe ljudi – kandidata sa koledža ispod dvadeset i dve godine starosti (www.pwcglobal.com/lookhere). Interaktivni sajt sa fleš animacijama obuhvata video mladih ljudi koji su upravo diplomirali i njihovih kolega koji razgovaraju o svom poslu i dele savete o karijeri i savete na teme kao što su „Nadite kul posao!“ i „Uspostavite ravnotežu između posla i privatnog života!“. Firma se bavi traženjem kandidata na koledžu i njen menadžer za regrutovanje kandidata na američkim koledžima kaže da je web izabran kao sredstvo za kampanju pronalaženja posla zato što se za njihovu ciljnu grupu „radio, TV, novine, zabava i informacije, sve nalazi na kao celina na jednom mestu.“

(Preuzeto iz S.P.Robbins, M. Coulter (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 287.)

REZIME

Ovo poglavlje udžbenika započeli smo objašnjenjem pojma koji se sve češće koristi u menadžmentu ljudskih resursa - stafing (engl. *staff* – osoblje). Ovaj pojam obuhvata aktivnosti koje se izvršavaju od momenta oglašavanja slobodnog radnog mesta do momenta potpisivanja ugovora o radu sa izabranim kandidatom, tj. obuhvata aktivnosti regrutovanja, selekcije i orijentacije. Dakle, prva faza u procesu stafinga je regrutovanje. Regrutovanje podrazumeva sve one aktivnosti koje na bilo koji način utiču kako na broj i kvalifikacije ljudi koji se prijavljuju za slobodno radno mesto, tako i na verovatnoću da će aplikanti (prijavljeni) prihvatiti radno mesto, naravno, pod uslovom da ispune sve tražene uslove. Veoma je važno naglasiti da greške prilikom regrutovanja ne samo da dovode do povećanja troškova ovog procesa, već i do otežavanja celokupnog funkcionisanja organizacije do koga može doći usled regrutovanja, a kasnije i selekcije neodgovarajućeg kandidata. Otuda je ova faza u procesu menadžmenta ljudskih resursa veoma važna i potrebno joj je pristupiti na profesionalan, sistematičan i krajnje ozbiljan način.

Posebnu pažnju u ovom poglavlju posvetili smo izvorima i metodama regrutovanja. Govoreći o izvorima regrutovanja, naglasili smo dve najčešće vrste izvora regrutovanja, interne i eksterne izvore. Veoma je važno izvesti zaključak da će izbor odgovarajućih izvora regrutovanja izvršiti sama organizacija u zavisnosti od procene svojih potreba i trenutne situaciji, a imajući u vidu dobre i loše strane koje svaki od ove dve vrste izvora regrutovanja nose sa sobom.

U praksi se iskristalisao veliki broj metoda koje se koriste u fazi regrutovanja. S obzirom na veliki značaj regrutovanja za sve ostale faze menadžmenta ljudskih resursa, a posebno za fazu izbora adekvatnog kandidata, organizacija mora vrlo brižljivo da pristupi izboru odgovarajućeg metoda regrutovanja. Koji metod će izabrati, zavisi od niza faktora: vrste radnog mesta za koje se traže kandidati, vrste delatnosti kojom se organizacija bavi, njenog mesta sedišta i mesta obavljanja delatnosti i sl. Najpoznatije metode regrutovanja koje smo podrobno objasnili u ovom poglavlju su: oglašavanje, preporuke zaposlenih, regrutovanje pomoću agencija za zapošljavanje, regrutovanje preko koledža i univerziteta, sajmovi zapošljavanja i regrutovanje putem interneta.

PROVERITE SVOJE ZNANJE:

1. U čemu je značaj regrutovanja?
2. Koji faktori utiču na proces regrutovanja?
3. Koji su osnovni izvori regrutovanja?
4. Objasnite dobre i loše strane internih i eksternih izvora regrutovanja!
5. Kojim metodama regrutovanja biste vi dali prednost? Objasnite zašto!

6. Zašto se preporuke zaposlenih smatraju veoma pouzdanim metodom regrutovanja? Objasnite!
7. Da ste na poziciji menadžera ljudskih resursa, da li biste, u procesu regrutovanja, koristili internet? Zašto?
8. Da ste na poziciji menadžmenta ljudskih resursa da li biste se radi izbora kandidata, za mesto rangirano visoko na hijerarhijskoj lestvici, obratili hedhanter agenciji? Obrazložite!

PRIMENITE SVOJE ZNANJE:

VEŽBA 1.

REGRUTOVANJE U KOMPANIJU TESKO¹⁰⁹

U vežbi nakon III poglavlja upoznali smo se sa kompanijom Tesko i načinom na koji ova kompanija planira svoje ljudske resurse. U vežbi koja sledi imaćete prilike da proučite proces regrutovanja potencijalnih zaposlenih u ovoj kompaniji, a zatim da odgovorite na pitanja koja se nalaze na kraju teksta.

Regrutovanje podrazumeva privlačenje odgovarajućih kandidata da se prijave za slobodna radna mesta. Tesko oglašava radna mesta na različite načine. Ovaj proces varira u zavisnosti od posla koji je na raspolaganju.

Za popunu radnog mesta Tesko najpre traži kandidate u internom Planu talenata. To je proces koji nudi određene zaposlene koji su u fazi pomeranja na drugo radno mesto, ili na istom radnom nivou ili promocijom. Ukoliko nema odgovarajućih zaposlenih u Planu talenata ili u internom menadžment razvojnem programu, Tesko oglašava radno mesto na internetu na dve nedelje. Za eksterno regrutovanje, Tesko oglašava radna mesta preko svog web sajta www.tesco-careers.com ili putem zajedničkog konkursa u svojim prodavnicama. Prijave za menadžerske pozicije se vrše on-line. Odabrani aplikant se intervjuiše, nakon čega sledi procena u centru procene, kao završna faza procesa selekcije. Ljudi zainteresovani za posao u prodavnicama, mogu da se obrate direktno prodavnicama, sa svojim CV-jem ili da se registrujete preko *Jobcentre Plus*. Prodavnice prave listu ljudi koji su se javili na ovaj način i poziva ih u trenutku kada mesto bude na raspolaganju.

Za poslove koje je teže popuniti ili za specijalizovane poslove, kao što su radna mesta farmaceuta ili pekara, Tesko vrši oglašavanje van kompanije: putem svog web sajta, putem radija i televizije, postavljanjem oglasa na Guglu ili u časopisima. Tesko će uvek tražiti najekonomičniji način za privlačenje pravih kandidata. Iako je oglašavanje na televiziji, radiju i u nekim časopisima skupo, ponekad je to neophodno da bi se pravi ljudi obavestili i upoznali sa upražnjenim radnim mestima. Tesko olakšava

kandidatima da saznaju o raspoloživim radnim mestima i ima jednostavan proces prijave. Pristupom na Tesko sajt, podnosioci zahteva mogu saznati sve o lokalnim poslovima i menadžerskim pozicijama. Sajt, takođe, nudi i mogućnost on line prijave za kandidate koji žele direktno da podnesu prijavu.

Možemo zaključiti da je Tesko velika međunarodna kompanija koja nudi mnoge poslovne mogućnosti kako za menadžere, tako i za diplomirane studente. Kompaniji Tesko je potrebno da ima zaposlene sa pravim veštinama i ponašanjem koje će da podrži njen rast i razvoj. Tesko ima jasne organizacione strukture, detaljne opise posla i specifikacije posla. Pruža veoma prijateljski osmišljene načine za prijavu za posao, kao i dosledan pristup regrutovanju i selekciji. To znači da može upravljati svojim promenljivim zahtevima za zaposlenima.

PITANJA:

1. Definišite uslove regrutovanja u kompaniji Tesko!. Kako ovaj proces omogućava organizaciji kao što je Tesko, da pravi ljudi popune upražnjena radna mesta?
2. Objasnite kako opis radnog mesta i specifikacija radnog mesta mogu koristiti u procesu regrutovanja!
3. Analizirajte Teskovu metodu privlačenja i regrutovanja kandidata. Izdvojite i naglasite šta smatrate prednostima, a šta nedostacima svakog od metoda koje se koriste u kompaniji Tesko!
4. Posetite sajt kompanije Tesko www.tesco.com i pronađite metode regrutovanja koje su pomenute u tekstu!

VEŽBA 2.

Aleksandar je nestrpljiv, orijentisan na rezultate, inovativan, veliki radnik, preduzetnik. Voli da radi sa agresivnim, kreativnim, obučenim, fokusiranim timskim igračima koji su fleksibilni, usmereni ka promenama, informisani, profesionalci, poput njega po pitanju poslovne etike. Za posao želi samo one koji su posvećeni, kao i on, rastu kompanije koja je postavila standarde poslovanja u softverskoj tehnologiji. To znači, biti spreman za rad šezdeset do devedeset sati nedeljno, poznavati vrhunsku tehnologiju, biti posvećen klijentima, firmi, projektnom timu.

Aleksandar nudi platu koja je, za početak, ispod industrijskog proseka, ali spreman je da nagradi dobre rezultate. Poznat je po tome što može i da udvostruči platu, ukoliko su rezultati prevazišli očekivanja. Takođe, ulaže velike sume novca u beneficije pakete zaposlenih u zavisnosti od dužine njihovog boravka u kompaniji, tako da je moguće, za one koji dugo ostanu u njoj, da se penzionišu kao milioneri.

PITANJA:

1. Da li biste bili zainteresovani da radite za poslodavca kao što je Aleksandar ?
2. Da ste menadžer ljudskih resursa u navedenoj kompaniji, koji bi bio najefikasniji način da regrutujete i privučete profesionalce da rade za Aleksandra?
3. Koji biste način izabrali da naglasite atraktivne strane zaposlenja u navedenoj kompaniji?

VEŽBA 3.

REGRUTOVANJE U KOMPANIJU GUGL¹¹⁰

Većina napora kompanije Gugl u regrutovanju i selekciji usmerena je na softver inženjere i ostale tehnološke specijaliste koji će da kreiraju i unapređuju tehnologije web pretrage koje kompanija stvara. Ma kako ovakvi pojedinci stvaraju nove mogućnosti za komercijalnu primenu proizvoda ove kompanije, specijalisti za zapošljavanje igraju veoma važnu ulogu u budućnosti Gugla. Zamislite da ste deo tima koji treba da intervjuiše i izabere kandidata za poziciju: saradnik za korporativni razvoj u kompaniji Gugl. Evo kako je Gugl na svom web sajtu opisao poziciju:

„Ovo je velika prilika da se priključite timu Gugla, zaduženom za širenje naše korporativne misije kroz M&A (meridžeri i akvizicije) transakcije. Tražimo saradnika da se priključi našem timu za razvoj, gde ćete biti mentorisani od strane najboljih ljudi u poslu. U ovoj ulozi, moći ćete da proučite eksterna istraživanja za potencijalne akvizicije, istražujete domaće i međunarodna tržišta i sarađujete sa menadžerima za korporativni razvoj i direktorima. Naš ideal je vrhunski izvršilac koji donosi visok nivo energije i entuzijazma, radi uspešno u velikim i raznovrsnim timovima i ima sposobnost kreativnog razmišljanja.“

Kvalifikacije:

- ♦ završen fakultet,
- ♦ jedna do tri godine iskustva u stratezijskom konsaltingu, investicionom bankarstvu ili relevantno korporativno iskustvo,
- ♦ jaka kvantitativna i kvalitativna analitička sposobnost,
- ♦ izvrsne veštine usmenog i pisanog komuniciranja,
- ♦ sposobnost simultanog rada na različitim projektima i
- ♦ timski igrač sa smislom za humor.

Imajući u vidu navedene zahteve posla, kako biste odgovorili na sledeće situacije u regrutovanju?

1. S obzirom da je veština pisane komunikacije veoma važan deo posla, posvećujete veliku pažnju propratnom pismu. Koji od sledeća četiri kandidata bi vam privukao najviše pažnje i probudio vaš interes?
 - a) JA VOLIM GUGL! Istakao bih vaš strašan program za web pretragu koji me je doveo do zilion istraživanja na fakultetu i koje nastavljam da koristim u mom novom poslu kao analitičar legislative u kancelariji gradske uprave.
 - b) Zamislite šta sam pronašao kada sam „guglovao“ sebe? Pet strana svih nagrada koje sam dobio, govora koje sam održao, članaka koje sam napisao i projekata kojima sam upravljao. Pokušajte i sami i videćete šta sve možete da vidite o mom radu.
 - c) Reputacija koju Gugl ima da zapošljava samo najbolje i najpametnije, nameće pitanje zašto ja još uvek ne radim tamo? Pametniji sam od proseka i ne plašim se da kažem mami da radim na mestu koje se zove Gugl.
 - d) Neverovatno je koliko puta se ime Gugl čuje oko espresso mašine, ovde u *ISC Consultingu*, kad god moje kolege i ja diskutujemo o pametnim aktivizacijama. Vaša kompanija nastavlja da razvija svoju strategiju potezima koji su kreativno imaginarni, brižljivo proučeni i pametno implementirani – upravo ona vrsta posla za koju sam učio čitave svoje profesionalne karijere. Iako je ta karijera stara samo godinu dana, moj prvi godišnji izveštaj je upravo pokazao da imam pronicljivost za zaključenje posla, kao veteran sa iskustvom od pet godina.
2. Obično počinjete intervju postavljanjem duhovitih pitanja da biste smanjili tenziju, ali ujedno i saznali nešto o ličnosti i znanju kandidata. Za ovu rundu intervjuja, koje biste pitanje izabrali za početak razgovora?
 - a) Koji je najbesmisleniji poslovni dogovor za koji ste ikada čuli?
 - b) Ako bismo želeli da izgubimo deset miliona dolara na nekom poslovnom dogovoru, šta biste nam sugerisali da uradimo?
 - c) Da li ste ikada imali jedan od onih dana kada život izgleda kao jedan intervju za posao bez kraja?
3. Gugl veliku pažnju posvećuje kreativnom razmišljanju, tako da vi i vaše kolege provodite puno vremena u proučavanju sposobnosti kandidata da razmišljaju kroz izazove i predlažu pametna rešenja. Koja od navedenih pitanja biste koristili da procenite sposobnost kandidata se uhvati u koštac sa problemom i počne da razvija rešenje?

- a) Vi ste naučnik u Agenciji za zaštitu okoline i nalazite se na kongresu svetskog ranga. Pred širokim auditorijumom i bez pripreme, postavljaju vam pitanje koliko će baterija mobilnih telefona biti bačeno u narednih deset godina. Bez pristupa bilo kakvim dodatnim informacijama, kako biste započeli konstrukciju proračuna ovog broja?
 - b) Pogodite koliko godina imam!
 - c) Zašto telefonski brojevi u filmovima uvek počinju sa 555?
 - d) Kako biste objasnili koncept ljudske porodice stvorenju sa druge planete?
4. Na kraju svakog intervjua, pitate kandidata da li on ima neko pitanje za vas. Koji bi vas od dole navedenih odgovora najviše impresionirao?
- a) Ne, hvala. Mislim da sam gotov.
 - b) Da imam neko pitanje „guglova“ bih ga kada dođem do svog kompjutera, zar ne?
 - c) Da, jedan od mojih prioriteta u traženju novog posla je pronalaženje većeg osećaja intelektualne i profesionalne slobode. Da li je Gugl mesto gde najuspešniji ostvaruju svoje snove?
 - d) Da, par pitanja, zapravo. Prvo, misija Gugla u organizovanju svetske informacije, da je učini univerzalno pristupačnom, ostavlja otvorena vrata za mnogo različitih mogućnosti. Na primer, da li vidite da se kompanija pomera ka tradicionalnom izdavaštvu, knjigama ili časopisima?

SELEKCIJA

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ shvatite u čemu je značaj funkcije selekcije u menadžmentu ljudskih resursa,
- ✓ upoznate standarde selekcije,
- ✓ objasnite proces selekcije
- ✓ shvatite suštinu različitih metoda selekcije.

1.

ZAŠTO JE SELEKCIJA VAŽNA?

*„Donošenje dobrih odluka,
ključna je veština na svim nivoima.“*

Peter Drucker

Pod selekcijom podrazumevamo izbor osobe koja će najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu. To znači da se u procesu selekcije raznim načinima odabira identifikuju oni kandidati koji poseduju najbolje kvalifikacije za obavljanje određenog posla.

Važnost procesa selekcije je višestruk. Navešćemo, pre svega, cenu postupka selekcije. Prosečni troškovi zapošljavanja, u koje ubrajamo regrutovanje, selekciju i obuku primljenih kandidata, kreću se od par hiljada za prosečnog službenika, do nekoliko desetina hiljada evra za menadžere najvišeg nivoa. Ako se ovim podacima doda i činjenica o posledicama pogrešno primljenog kandidata, u smislu neadekvatnog obavljanja posla i posledica koje mogu proizaći iz toga, mišljenja smo da značaj procesa selekcije nije potrebno dalje apostrofirati.

Ono što se naglašava kao nužno za sprovođenje uspješne selekcije i za izbor pravih ljudi u uspješnim kompanijama, jeste stavljanje akcenta na karakterne osobine, pre nego na određeno obrazovanje, stečene veštine ili radno iskustvo. Naravno da znanje i veštine nisu nevažni, ali njih je moguće naučiti ili steći, dok karakter, nauka, radna etika, inteligencija, posvećenost ispunjenju obaveza i sistem vrednosti predstavljaju ukorenjene dimenzije nečije ličnosti.¹¹¹ Time se veća odgovornost stavlja na menadžment ljudskih resursa u procesu selekcije ljudskih resursa.

2.

STANDARDI SELEKCIJE

Uspješno obavljena selekcija podrazumeva primljenog kandidata koji će efikasno i efektivno obavljati radne zadatke u skladu sa kriterijumima i pravilima koja postavlja sama organizacija. Šta zapravo znači greška u procesu selekcije? U procesu selekcije su moguća četiri ishoda. Uspешan ishod je u dva slučaja: ako se u radni odnos primi kandidat koji će uspješno obavljati posao i ako se odbije kandidat za koga se dokaže da ne bi obavljao posao na adekvatan način. Pogrešni ishodi su ako se odbije pravi kandidat, koji bi dobro obavljao posao ili se primi pogrešan kandidat koji bi loše obavljao posao.

Da bi se izbegli pogrešni ishodi procesa selekcije i njihove dalekosežne posledice, osnovno pravilo je da načini selekcije moraju da ispunjavaju dva kriterijuma: **opravdanost i pouzdanost**.

Opravdanost, odnosno validnost, načina selekcije podrazumeva da postoji adekvatan odnos između određenog, relevantnog kriterijuma i načina na koji se vrši izbor. Ako bismo pojam validnosti primenili na test kao način selekcije, onda bi ona podrazumevala „odgovor na pitanje da li test meri ono što bi trebalo da meri.“¹¹² To, zapravo znači da je test validan ako se dokaže da postoji povezanost testa sa prirodom posla, tj. da kandidati sa boljim rezultatima na testu uspješnije obavljaju posao od kandidata koji na testu imaju lošije rezultate.

Pouzdanost načina selekcije znači da je on dosledan, postojan, tj. konzistentan. Na primeru testa to bi značilo da bi rezultati koje je kandidat pokazao pri testiranju trebalo da budu dosledni i postojani i pri ponovnom testiranju, pod uslovom da se testiraju iste osobine i da se koriste isti ili slični testovi. Nepouzdana je, npr. vaga koja ne pokazuje istu težinu svaki put kada se na nju stane ili test koji meri koeficijent inteligencije, a pokazuje različiti koeficijent za istog kandidata koji se testira u razmaku od nekoliko sati.

3.

PROCES SELEKCIJE

Proces selekcije se obično sastoji iz osam koraka:¹¹³ 1. početna provera, 2. kompletiranje prijavnog formulara, 3. testiranje, 4. intrervjuisanje kandidata, 5. preliminarna ponuda posla, 6. provera biografskih podataka, 7. lekarski ili fizički pregled i 8. ponuda posla.

1. Početna provera

Prvi korak u selekciji predstavlja inicijalnu proveru potencijalnih kandidata. U ovoj fazi vrši se prvi krug eliminisanja kandidata na osnovu opisa i specifikacije posla. Moguće je da se u ovoj fazi pokaže da kandidat nema dovoljno iskustva ili odgovarajuće obrazovanje potrebno za obavljanje posla na upražnjenoj poziciji. Neke organizacije navedenu proceduru sprovode kroz intervju sa samim kandidatom, često telefonskim putem, a neke ovu inicijalnu proveru vrše na osnovu podnete prijave za posao.

2. Kompletiranje prijavnog formulara

Nakon početne provere, od kandidata može biti zatraženo da kompletira formular koji sastavlja sama organizacija. U nekim slučajevima, formular je veoma kratak i zahteva popunjavanje osnovnih podataka o kandidatu – ime i prezime aplikanta, adresu i broj telefona. Ipak, većina organizacija koristi ovu formu da bliže saznaju profil kompetencija kandidata. U svakom slučaju, formular predstavlja rezime kandidatovog života, veština i dostignuća. Važno je naglasiti da ovaj formular mora biti svojeručno potpisan, čime aplikant odgovara za istinitost podataka koje je naveo u formularu.

3. Testiranje

Istraživanja pokazuju da preko 60% organizacija koristi neku vrstu testova u procesu selekcije. Ovaj metod, bez obzira na vrstu za koju se organizacija odlučila, daje veoma korisne podatke neophodne za predviđanje uspešnosti potencijalnog kandidata u obavljanju posla. Poslodavci su prepoznali test, naravno uz ostale metode selekcije, kao način za poboljšanje procesa selekcije, te otuda ne samo česta upotreba testa u selekciji potencijalnih kandidata za posao, nego i njegove raznovrsne forme koje su se razvile u praksi. O njima će biti reči nešto kasnije u tekstu.

4. Intervjuisanje kandidata

Aplikanti koji su prošli početnu proveru, pregled prijavnog formulara i testiranje, najčešće pristupaju intervjuisanju. Kandidat može biti intervjuisan od strane menadžera za ljudske resurse, linijskih menadžera, menadžera višeg nivoa, potencijalnih supevizora, pa čak i budućih kolega sa posla. Nekada se u intervju

uključuje više navedenih lica. Cilj intervjua je da otkrije one oblasti i potencijale ličnosti i veštine kandidata koje nije bilo moguće otkriti u samom testu ili kroz prijavni formular, kao što je npr. motivacija, vrednosti, sposobnost rada pod pritiskom, stavovi, sposobnost kandidata da se prilagodi organizacionoj kulturi. Zapravo, stav većine poslodavaca je da je upoznavanje ličnosti kandidata ključno za njegov uspeh u poslu. Njegovo znanje i veštine mogu da se promene, ali ličnost ne. Ili, kako to kažu u kompaniji Sautwest Erlajns i lancu hotela For Sizns: „Zaposliti zbog stava, obučavati veštine.“ (*Hire for Attitude, Train for Skill*). O vrstama intervjua biće reči kasnije u tekstu.

5. Preliminarna ponuda posla

Ukoliko je aplikant prošao sve navedene korake selekcije, pristupa se narednoj fazi koja se sastoji u preliminarnoj ponudi posla. Navedenu ponudu najčešće upućuje menadžer za ljudske resurse. Poruka ove ponude je da će, ukoliko sve ostalo bude u redu, a misli se na preostale faze selekcionog procesa, ova ponuda prerasti u zvaničnu ponudu posla.

6. Provera biografskih podataka

Ova faza u selekciji ima za cilj da verifikuje i potvrdi da su podaci navedeni u prijavi tačni i validni. Kao veoma važna metoda u selekciji, provera biografskih podatak biće objašnjena u delu ovog poglavlja koji se odnosi na metode selekcije.

7. Lekarski ili fizički pregled

Ova faza selekcije predviđena je da bi se utvrdilo da li fizičko stanje kandidata odgovara zahtevima određenog posla i koristi se, uglavnom, za fizičke poslove.

8. Ponuda posla

Kandidati koji su prošli sve navedene faze selekcije smatraju se kvalifikovanim da prime ponudu za posao. Iako, formalno i iz administrativnih razloga (saopštavanje visine plate, eventualnih beneficija, datuma zasnivanja radnog odnosa, saopštavanje pravila koja se odnose na zdravstveno i socijalno osiguranje itd.), ovu ponudu obično prezentuje menadžer za ljudske resurse, ipak konačnu odluku o ponudi za posao treba da donese menadžer departmana u kome se nalazi upražnjeno radno mesto, jer pretpostavka uspešnog obavljanja posla svakako je dobar odnos između menadžera i njegovih zaposlenih, a čemu prethodi i kvalitetan odabir kandidata.

4.

METODE SELEKCIJE

Kao najčešće metode koje se koriste u selekciji navodimo formulare, testove, intervju, proveru biografije, preporuke i fizički pregled. Za koju metodu će se organizacija opredeliti zavisi od vrste poslova za koje se vrši izbor kandidata, od zahteva same organizacije u pogledu karakteristika kandidata, od mogućnosti organizacije da sprovede određenu metodu i sl. U tekstu koji sledi objasnićemo navedene metode.

4.1. FORMULARI

Kao što smo već pomenuli, popunjavanju formulara (prijave) pribegavaju skoro sve firme kao početnom koraku u procesu selekcije. Dakle, od aplikanta (potencijalnog kandidata) se zahteva da popuni formular sa osnovnim podacima o sebi – ime i prezime, datum rođenja, adresa, telefonski broj, podaci o školovanju, radnom iskustvu i poslovnim veštinama. Dobra strana formulara je što se na jednom mestu mogu naći osnovni podaci o kandidatu i što svaka firma može iskoristiti mogućnost da u formularu posebno zahteva navođenje onih podataka koji su relevantni za obavljanje posla. Ipak, najčešće šturo i kratko navođenje podataka u formularu ne može biti osnov za potpunu procenu kandidata, te se formular i ne može smatrati potpunom metodom selekcije.

4.2. TESTOVI

Najčešći testovi koji se koriste u procesu selekcije su testovi sposobnosti i inteligencije, testovi fizičkih sposobnosti i testovi ličnosti, a pomenućemo i testove simuliranja obavljanja posla i onlajn testove. Korišćenjem ovih testova potrebno je da se smanji verovatnoća donošenja pogrešne odluke o izboru kandidata, tako da se njihovom sastavljanju i primeni posvećuje posebna pažnja. Za razliku od testova inteligencije koji najčešće mere različite aspekte inteligencije (numeričku sposobnost, pamćenje, sposobnost izražavanja i sl.) i testova fizičkih sposobnosti, koje mere fizičke mogućnosti kandidata (brzina reagovanja, snaga, izdržljivost i sl.), testovi ličnosti određuju glavne karakteristike ličnosti kandidata (motivacija, stavovi, temperament). Industrijski psiholozi često proučavaju „velikih pet“ dimenzija ličnosti kada je reč o testiranju ljudskih resursa: ekstrovertnost, emocionalnu stabilnost, srdačnost, savesnost i otvorenost za nova iskustva.¹¹⁴

Testovi simuliranja obavljanja posla predstavljaju, zapravo, stvarno obavljanje posla u uslovima u kojima se takav posao zaista i obavlja u praksi. Najčešće korišćeni testovi simuliranja se zasnivaju na *centrima za procene i radnom uzorku*. *Uzorak posla* se najčešće

koristi u uslovima rutinskih poslova koji se ponavljaju i podrazumeva obavljanje zadataka od strane kandidata na osnovu kratkog opisa rada koji im je dat. Uzorak posla, zapravo, predstavlja minijaturnu repliku pravog posla.¹¹⁵ Pažljivo odabran uzorak posla, zasnovan na analizi i specifikaciji posla, određuje znanje, veštine i sposobnosti potrebne za obavljanje posla. Prednost uzorka posla nad ostalim metodama testiranja jeste pružanje jasne slike o zahtevima koje obavljanje posla traži od kandidata, kao i o mogućnostima koje aplikant ima da odgovori na njih. Ovim metodom se mogućnost diskriminacije i nepravednog izbora kandidata svodi na najmanju moguću meru. Glavni nedostatak ove metode jeste nemogućnost kreiranja uzorka posla za sve vrste posla, kao i za sve organizacione nivoe. *Centri za procenu* služe za testiranje menadžerskih sposobnosti kandidata. Princip u ovim centrima jeste da se menadžeri testiraju tako što se od njih očekuje donošenje menadžerskih odluka u simuliranim uslovima obavljanja menadžerskog posla. Njihov potencijal za obavljanje menadžerskih funkcija procenjuje tim stručnjaka i psihologa. Dobra strana testova simuliranja obavljanja posla jesu što se formiraju uvek na osnovu stvarnih uslova u kojima se obavlja radni zadatak, te tako zaista može služiti kao pokazatelj eventualnog radnog učinka. Negativna strana ovih testova jeste što je njihova primena vrlo skupa.

Onlajn testovi se sve više koriste, kako zbog uštede u vremenu, tako i zbog sve više globalnog poslovanja savremenih organizacija. Internet je danas postao nezaobilazan, pa čak i u selekciji i testiranju potencijalnih kandidata. Testiranje pomoću interneta se sastoji u tome da kandidat nakon prijave pristupi rešavanju testova koji se najčešće sastoje u odabiru nekog od ponuđenih odgovora. Iako su rezultati on-line testiranja najčešće identični rezultatima dobijenim klasičnim načinima testiranja, ipak postoje izvesni nedostaci ovog vida selekcije: kod vremenski ograničenih testova potrebno je uračunati vreme koje je kandidatu potrebno da se priključi na internet i preuzme testove, a nije zanemarljiv ni problem nadgledanja i kontrole izrade testova kao i nemogućnosti kandidata da ponovo pregleda neke od već urađenih zadataka.¹¹⁶

4.3. INTERVJU

Svakako najinteresantniji, a verovatno i najviše korišćeni način selekcije jeste intervju. Gotovo je nezamislivo zasnivanje radnog odnosa, bez jednog ili više razgovora sa nadležnim ljudima iz firme. Pod intervjuom podrazumevamo usmeni razgovor ispitanika i ispitivača koji ima za cilj dolaženje do određenih podataka o ispitaniku na osnovu njegovih odgovora na postavljena mu pitanja.

4.3.1. VRSTE INTERVIJUA

Postoje tri osnove po kojima možemo podeliti intervjuje.

1. U zavisnosti od toga u kojoj meri je strukturisan intervju, odnosno u zavisnosti od toga da li se intervju obavlja po unapred pripremljenom obrascu ili se pitanja

postavljaju po željama ispitivača razlikujemo *strukturirani* i *nestrukturirani* intervju. Kod prve vrste intervjuja, ispitivač ne samo da ima pripremljena pitanja za kandidata, već, najčešće i listu poželjnih odgovora kandidata. Kada poslodavac želi da ispitanici imaju standardni set pitanja, onda će se ispitivač dosledno pridržavati zadatog redosleda i sadržaja pitanja. Kod nestrukturiranih intervjuja, zapravo se radi o nešto šire organizovanoj konverzaciji, gde ne postoje unapred pripremljena pitanja. Iako sve više intervjuja za posao spada u ovu kategoriju, većina autora prednost daje strukturisanim intervjuima. Svoj stav objašnjavaju sledećim argumentima: kod ovog načina ispitivanja svim kandidatima se postavljaju ista pitanja, čime se postiže njihova pouzdanost i valjanost, omogućava se doslednost kod svih kandidata, insistira se na povezanosti sa relevantnim poslom i smanjuje se subjektivnost u proceni rezultata. Još jedan bitan razlog za upotrebu strukturisanih intervjuja, posebno u razvijenim zemljama sa razvijenom legislativom u ovoj oblasti, jeste izbegavanje mogućnosti davanja subjektivnih ocena kandidata koje, sa svoje strane mogu dovesti do mogućnosti zloupotrebe položaja ispitivača ili diskriminacije.¹¹⁷ U tom smislu ispitivači treba da vode računa ne samo o postavljenom pitanju, već i o načinu na koji je pitanje formulisano. Navešćemo neke primere prihvatljivih i neprihvatljivih pitanja, sa aspekta opravdanosti strukturisanih intervjuja. Npr. prihvatljivo je pitati da li je aplikant ikada radio za neku kompaniju pod drugim imenom, ali je neprihvatljivo pitanje: Da li ste koristili neka druga imena?. Umesto pitanja: Koliko imate godina?, potrebno je pitati da li aplikant ispunjava zahteve posla uslovljene godinama starosti. Sva pitanja o religiji ili rasnoj pripadnosti su neprihvatljiva. Moguće je pitati kandidata za posao zašto je napustio svoj prethodni posao, ali je neprihvatljivo pitati ga zašto je dobio otkaz na prethodnom radnom mestu.¹¹⁸

2. U zavisnosti od toga koju vrstu pitanja sadrži intervju, odnosno, da li se pitanja postavljaju tako da kandidat treba da proceni zadatu situaciju i da definiše svoje eventualno ponašanje u toj situaciji ili kandidat treba da odgovori na pitanje kako se snalazio u nekim prošlim situacijama razlikujemo *situacioni* i *bihejvioralni* intervju. Najkraće rečeno, situacioni intervjui počinju pitanjem: „Recimo, susrećete se sa sledećom situacijom....šta biste Vi uradili?“, dok pitanja u bihejvioralnom intervjuu glase: „Setite se vremena kada je.....šta ste Vi tada uradili?“ ili „Dajte mi primer kada ste...“. Veliki broj poslodavaca danas se odlučuje za bihejvioralni intervju. Dobro sastavljen i sproveden bihejvioralni intervju omogućava ispitivaču da pronikne u kandidatove snage, mogućnosti za razvoj, poklapanje sa zahtevima potencijalnog radnog mesta, kao i uklapanje u odgovarajuće radno okruženje. Na primer ukoliko osoba koja se zapošljava treba da bude fleksibilna, moguće je postaviti pitanje: „Dajte mi primer kada su ciljevi i rokovi bili promenjeni, kako ste reagovali? Ako se insistira na kvalitetu posla, pitanje će glasiti: „Ispricajte mi o događaju kada vaš šef nije bio zadovoljan rezultatima koje ste postigli.“ Ukoliko se želi ispitati sposobnost prihvatanja konstruktivne kritike, pitanje bi moglo da glasi: „Opišite situaciju u kojoj je vaša ideja bila kritikovana.“

Ako je želja ispitivača da otkrije sposobnost rada kandidata pod pritiskom pitaće ga sledeće: „Opišite situaciju u kojoj vam je dato da obavljate posao za koji niste imali prethodno znanje. Kako ste savladali neophodno znanje?“ Ukoliko je bitno da kandidat ima razvijene komunikacione veštine, pitanje može biti formulisano na sledeći način: „Navedite primer situacije u kojoj ste imali prilike da uspešno komunicirate sa osobom koja vas privatno ne voli! Da li ste ikada morali svoje kolege ili tim da ubedite u neku ideju i da li ste uspeali u tome?“¹¹⁹

BIHEJVIOALAN INTERVJU U PRAKSI: SITIZE BENKING KORPOREJŠN

Kada je Sitizen Benking Korporejšn u Flintu, Mičigen, otkrila da trideset jedan zaposleni, od ukupno pedeset, napustilo posao u kol centru toku jedne godine, Sintija Vilson, direktorka centra, okrenula se upotrebi bihejvioralnog intervjua. Većina zaposlenih koji su napustili posao, učinili su to zato što im je bilo neprijatno da odgovaraju na pitanja besnih klijenata. U narednom periodu Vilson nije pokušavala da predvidi kako će se zaposleni ponašati na osnovu toga što ih je pitala da li hoće da rade sa nezadovoljnim i ljutim klijentima. Umesto toga, potencijalnim kandidatima je postavljala sledeće pitanje: „Pričajte mi o situacijama kada ste vodili razgovor sa ljutitim ljudima i recite mi kako ste razrešili takve situacije!“ Vilson smatra da je ovakvim pitanjima nemoguće dovesti ispitivača u zabludu i da je, kao rezultat primene ovog vida intervjua, u narednoj godini samo četvoro zaposlenih napustilo posao.“

Izvor: Dessler, G. (2011) *Human Resource Managemnet*, Pearson, str. 259.

3. Prema tome kako je organizovan intervju, postoji podela intervjua na: *jedan – na – jedan* (između samog kandidata i ispitivača), *naizmenični intervju* (nekoliko ljudi jedan za drugim ispituju kandidata) i *panel – intervju* (istovremeno više ispitivača ispituju kandidata). Postoje i *telefonski intervjui* sa kandidatom.

Zašto su važne ove podele intervjua? Zato što su novija istraživanja pokazala da je, zahvaljujući poklanjanju posebne pažnje planiranju i sprovođenju intervjua, validnost intervjua veća nego što je bila u proteklom periodu i to kao najvalidniji za predviđenje poslovnog učinka kandidata pokazali su se struktuirani situacioni intervjui sprovedeni po sistemu jedan – na jedan.¹²⁰

4.3.2. PRAVILA INTERVJUISANJA

Ono čemu mnogi autori posvećuju posebnu pažnju jesu teškoće, ali i pravila kojih bi se trebalo pridržavati da bi intervju mogao da se smatra validnim i pouzdanim načinom selekcije. Tome ćemo i mi posvetiti naredne strane imajući u vidu čitaoc ovih redova i kao potencijalne kandidate za posao i kao buduće menadžere i rukovodioce.

Teškoće do kojih može doći tokom intervjuisanja su mnogobrojne, a najčešće su posledica prisutne subjektivnosti na strani ispitivača, što je po mnogim autorima i najslabija tačka intervjua kao načina selekcije. U svojoj knjizi *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Geri Desler govori o uobičajenim greškama u intervjuisanju kandidata:¹²¹

- ♦ *Sudovi doneti na brzinu.* Praksa je pokazala da je jedna od najčešćih grešaka u intervjuiima izvođenje zaključka o kandidatu već na samom početku razgovora, a na osnovu podataka iz biografije, rezultata testa ili prvog utiska koji je na ispitivača ostavio kandidat. Obrazlažući ovu grešku Desler navodi sledeći primer:

Jedan psiholog iz Londona ispitivao je generalne direktore osamdeset vrhunskih kompanija i o brzopletim sudovima koji se donose u intervjuiima za selekciju zaključio: „Zaista, za dobar utisak, nemate vremena čak ni da otvorite usta ... Ispitivačeva reakcija na vas obično prethodi razgovoru, a zavisi od toga kako uđete na vrata, kakvo vam je držanje, da li se osmehujete, da li privlačite pažnju svojim šarmom, da li vam je stisak ruke dok se rukujete čvrst i pouzdan. Imate otprilike pola minuta da ostavite povoljan utisak i sve što uradite nakon toga samo će biti nadgradnja dobrog ili lošeg prvog utiska ... Ta reakcija je u velikoj meri emocionalna.“

(Izvor: Dina Berta, „Computer-Based Training Clicks with Both Franchisees and Their Employees“, *Nation's Restaurant News*, 9. juli, 2001): 1, 18; Daniel Cable and Charles Parsons, „Socialization Tactics and Person-Organization Fit“, *Personnel Psychology* 54 (2001): str. 1 – 23. Preuzeto iz G. Dessler (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 124.)

- ♦ *Usredsređenost na negativne podatke.* Ispitivač gotovo po pravilu ima negativno predubedenje o kandidatu. Zato je vrlo važno na početku razgovora pokušati ostaviti dobar utisak.
- ♦ *Nepoznavanje radnog mesta.* Ukoliko ispitivač ne poznaje radno mesto i koje se tačno osobine potencijalnog kandidata traže za uspešno obavljanje posla, moguće je da se donese pogrešna odluka o kandidatu.
- ♦ *Pritisak da se zaposle radnici.* Ukoliko ispitivač radi pod pritiskom, da mora da zaposli određeni broj kandidata, moguća je greška i negativna procena kandidata.
- ♦ *Greška uzrokovana redosledom kandidata.* Redosled kandidata može da utiče na donošenje odluke o njima u tom smislu da nakon nekoliko loših kandidata, prosečan kandidat može biti ocenjen bolje nego što realno zaslužuje.
- ♦ *Uticao neverbalnog ponašanja.* U konačnoj odluci o kandidatu veliku ulogu imaju neverbalni znaci i „govor tela“ (kontakt očima, držanje, osmeh, fizički izgled, intonacija, brzina govora).
- ♦ *Intervjuisanje kandidata sa invaliditetom.* Ispitivači obično izbegavaju da direktno razmotre pitanje invaliditeta i zato donose odluku bez sagledavanja svih činjenica.

4.3.2.1. Pravila intervjuisanja – sa aspekta ispitivača

Da bi intervju dao dobar, validan rezultat, potrebno je da se ispitivač pridržava određenih pravila.

- ♦ Intervju je neophodno precizno isplanirati što podrazumeva, s jedne strane, detaljno prikupljanje podataka o radnom mestu i kvalifikacijama i sposobnostima koje treba da poseduje potencijalni kandidat za to radno mesto i, s druge strane, razmatranje već pristiglih podataka o kandidatu, njegove biografije, radnog iskustva, sposobnosti i sl.
- ♦ Pokazalo se da strukturirani intervju (koji se odvija po unapred utvrđenom obrascu) daje bolje rezultate u praksi, pa je stoga preporuka da se intervju strukturira. To znači sledeće: potrebno je sastaviti listu pitanja koja će biti ista za sve prijavljene kandidate i obezbediti standardizovane obrasce za procenu rezultata; postavljati pitanja situacione prirode i pitanja koja se odnose na prethodno iskustvo kandidata, ali truditi se da postoji objektivni kriterijum za ocenu ovakvih pitanja; koristiti strukturirani vodič za vođenje intervjua.
- ♦ Bitno je uspostaviti otvorenu komunikaciju i prijateljski odnos tokom intervjua, jer samo srdačna i opuštena atmosfera će pomoći kandidatu da iskreno iznese sve podatke o sebi koje su interesantne za ispitivača. Zato je veoma bitno učiniti da se kandidat oseća prijatno.¹²²
- ♦ Potrebno je kandidata upoznati sa tokom intervjua: postavljanje pitanja, davanje vremena kandidatu da odgovori na pitanje, davanje, eventualno, dodatnih pitanja i potpitanja.
- ♦ Nakon postavljenih pitanja, potrebno je i odgovoriti na eventualna pitanja kandidata.
- ♦ Neophodno je kandidatu objasniti i narednu fazu u procesu selekcije.
- ♦ Po završetku intervjua na pozitivan i srdačan način za obe strane, potrebno je analizirati rezultate intervjua dok je ispitivač još pod utiskom razgovora.

NAJČEŠĆA PITANJA NA RAZGOVORU ZA POSAO

Pitanja ličnosti: Navedite tri reči koje Vas opisuju? Kako podnosite poraz?

Motivacija i samopouzdanje: Da li imate takmičarskog duha? Šta Vas deprimira? Kako biste sebe ocenili na skali od 1 do 10? Koje su Vaše slabosti?

Stres i okruženje: Da li možete da radite pod pritiskom? Da li poštujete vremenske rokove?

Dostignuća: Čime se ponosite? Šta je za Vas bio najveći izazov?

Kreativnost: Da li ste kreativni? Navedite primer iz radnog iskustva kada ste implementirali neku novu ideju?

Ciljevi: Koji je Vaš cilj u životu? Koji je Vaš cilj u poslovnoj karijeri?

Interesovanja: Šta radite u slobodno vreme? Imate li neki hobi?

Traženje posla: Da li tražite privremeno ili trajno zaposlenje? Kako ste saznali za ovu poziciju?

Kooperativnost: Kako se slažete sa kolegama? Kako biste opisali svoj odnos sa šefom?

Kvalifikovanost: Da li mislite da ste kvalifikovani za ovaj posao? Navedite veštine koje su potrebne za ovu poziciju.

Izvor: Najčešća pitanja na intervjuu za posao, dostupno na <https://poslovi.infostud.com/savet/Najcesca-pitanja-na-intervjuu-za-posao/69>, preuzeto 6.5.2018.

Veoma je važno ispoštovati proceduru dobrog i efikasnog intervjua do samog kraja. Ovde spada i komunikacija sa ispitanikom i nakon završenog intervjua. Naravno, kada se radi o obaveštavanju kandidata da je uspešno prošao sve krugove selekcije i da je dobio posao, problema u komunikaciji uglavnom nema. Međutim, kada je u pitanju obaveštavanje kandidata da nije primljen na željeno radno mesto, komunikacija od strane poslodavca zataji u najvećem broju slučajeva. Kakva je situacija po tom pitanju u Srbiji? Istraživanje Sajta za zapošljavanje Infostud o očekivanjima i nadanjima ljudi koji aktivno traže posao, pokazalo je da oko 40% anketiranih ima strah da poslodavac uopšte neće odgovoriti na prijavu, a svaki deseti očekuje poziv na intervju ili makar zahvalnicu za učešće na konkursu.¹²³ Cilj istraživanja bio je da se istraži kako se ljudi osećaju prilikom prijavljivanja na konkurs, kakva su im očekivanja i nadanja, nakon što radnu biografiju i motivaciono pismo pošalju na adresu poslodavca. Polovina od 2.300 učesnika istraživanja sa umerenim optimizmom i dalje konkuriše za otvorene radne pozicije pa tako, svaki deseti anketirani kaže da prilikom svake prijave ima vrlo dobar osećaj da će dobiti posao za koji konkuriše, dok se 40% ispitanika, u najmanju ruku, nada pozivu na test ili intervju. Da je neobaveštavanje o ishodu konkursa nešto što kandidati poslodavcima najčešće zameraju, govore i podaci godišnjeg istraživanja sajta Infostud "Oцени put do posla", putem koga kandidati ocenjuju proces selekcije. Rezultati tog istraživanja, potvrdili su da poslodavci često ne jave rezultate konkursa, pa zato 80% ljudi smatra da bi službe za ljudske resurse na tome morale najviše da rade.

4.3.2.2. Pravila intervjuisanja – sa aspekta kandidata za posao

Za potencijalnog kandidata za posao intervju je takođe, veoma važan i zahteva podrobnu pripremu. Intervju je prilika za ličnu prezentaciju. Stoga je neophodno da kandidat koji je zainteresovan za ponuđeno radno mesto ima svoju strategiju. To znači da je potrebno da u potpunosti bude svestan svojih profesionalnih i ličnih kvaliteta da bi mogao da ih naglasi tokom razgovora. Svoju trenutnu situaciju kandidat mora sagledati sa pozitivne strane i taj pozitivan stav da održi tokom čitavog razgovora sa poslodavcem. Naravno, priprema za intervju podrazumeva i niz pratećih aktivnosti, kao što su: pisanje dobrog

CV-ja, prijave ili pratećeg pisma; proučavanje osnovnih komunikacionih veština; sortiranje liste sopstvenih znanja, veština i profesionalnih ciljeva; prisećanje svih dosadašnjih uspeha; obraćanje pažnje na stav, držanje, govor tela, odeću, ponašanje. Najkraće rečeno: prvi utisak je poslednji utisak!

DA LI BISTE PROŠLI NA RAZGOVORU ZA POSAO U *GOOGLE*?

Već godinama unazad kompanija Gugl je na vrhu liste kompanija u kojima je najbolje raditi. Ali, da biste postali deo Gugl mašinerije, morate zadovoljiti zaista visoke kriterijume poslodavaca.

Svake nedelje za posao u ovoj kompaniji prijavi se 75.000 ljudi. Nije teško shvatiti odakle ovoliko interesovanje – zaposleni imaju pravo na besplatan ručak u Gugl kafeterijama, a jedan radni dan mogu u potpunosti posvetiti projektima koji nisu u opisu radnog mesta. Takođe, neke od kancelarija imaju veštačke stene za penjanje, trake za trčanje, ili metalne tobogane koji vode do kafeterije. Ali, da biste uživali u svemu tome, morate znati odgovore na neka zaista teška pitanja, koje ovoga puta nećete moći da potražite na Gugl. Evo nekih od njih:

1. Koliko na svetu ima štimera klavira?
2. Kolika je verovatnoća da se štap razbije na tri parčeta i formira trougao?
3. Koliko biste naplatili pranje svih prozora u Sijetlu?
4. Kako bi izgledao vaš plan za evakuaciju San Franciska?
5. Zamislite da oglašivač dobije 0.10 dolara svaki put kad neko klikne na njegov oglas. Samo 20 odsto ljudi koji posete stranicu klikne na taj oglas. Koliko ljudi treba da poseti stranicu da bi oglašivač zaradio 20 dolara?
6. Morate da proverite ima li vaš prijatelj Bob vaš pravi broj telefona, ali to ne smete direktno da ga pitate. Pitanje morate napisati na karticu koju ćete proslediti Evi, a ona će vama vratiti Bobov odgovor. Šta morate napisati na kartici kako bi Bob kodirao poruku tako da Eva ne može da pročita vaš broj telefona?
7. Smanjili ste se na veličinu kovanice od 25 centi, a vaša masa je proporcionalno smanjena tako da vam je telo iste gustine. Ubacili su vas u mikser koji će se pokrenuti za 60 sekundi. Šta ćete učiniti?
8. Ako sat pokazuje 3 i 15, koliki je ugao između kazaljke koja pokazuje sate i one koja pokazuje minute?
9. Otvarate novo predstavništvo „Gugla”u nekoj zemlji. Kako ćete odrediti plate za zaposlene?
10. U zemlji u kojoj ljudi žele samo dečake, svaka porodica nastavlja da pravi decu sve dok se ne rodi dečak. Ako se rodi devojčica, imaće drugo dete, a ako se rodi dečak, porodica se neće dalje širiti. Koliki je odnos dečaka prema devojčicama u toj zemlji?

Izvor: Najčudnija pitanja na razgovoru za posao: Da li biste dobili posao u Guglu?, dostupno na <http://edukacija.rs/zanimljivosti/najcudnija-pitanja-na-razgovoru-za-posao-da-li-biste-dobili-posao-u-guglu>
<http://edukacija.rs/zanimljivosti/najcudnija-pitanja-na-razgovoru-za-posao-da-li-biste-dobili-posao-u-guglu>, preuzeto 5.7.2018.

U tom smislu, posvetićemo malo pažnje i aktivnostima koje aplikant za posao treba da preduzme kako bi odgovorio zahtevima koje potencijalni poslodavac postavlja pred njega - pisanje CV-ja, prpratnog pisma i niz pratećih aktivnosti.

Pre nego što aplikant za posao počne da sastavlja svoj CV, potrebno je da preduzme sledeće:

- ♦ *provera informacija o preduzeću* za koje je aplikant zainteresovan: podrazumeva se da kandidat treba da raspolaže osnovnim podacima o organizaciji za koju konkuriše, tu spada prikupljanje podataka o organizaciji, kako putem interneta i sajta kompanije, članaka u novinama, tako i podatak od poznanika i prijatelja od kojih je moguće dobiti neke informacije o kompaniji;
- ♦ *proučavanje oglasa*: dobro sastavljen oglas treba da sadrži podatke o opisu posla, traženim veštinama, znanjima i sposobnostima; od kandidata za posao se očekuje da sve ove podatke pažljivo prouči i, u skladu sa tim, proceni u kojoj meri mu taj posao odgovara, tj. da li je zaista zainteresovan za njega.

Kada govorimo o pisanju CV-ja, bitno je da se upoznamo najpre sa pojmom CV-ja, a zatim i sa nekim od osnovnih pravila njegovog pisanja.

Naziv *Curriculum Vitae*, skraćeno CV, prevodi se kao tok života. To je dokument koji nas prati kroz čitav naš radni vek i koji raste i razvija se uporedo sa nama i našom profesionalnom karijerom. Zato mu treba posvetiti posebnu pažnju, stalno ga ažurirati i prilagođavati trenutnoj poziciji i zahtevima poslodavca. Tokom procesa selekcije, uloga Cv-ja je, ne samo da pruži poslodavcu podatke o kvalifikacijama, iskustvu i sposobnostima aplikanta za posao, nego i sliku o meri u kojoj kandidat odgovara određenom radnom mestu. Ono što svaki kandidat za posao treba da zna jeste da će mu dobro napisan CV, omogućiti ulazak u naredni krug selekcije. Otuda neophodnost kandidata da se ozbiljno posveti pisanju svog CV-ja. Pri tom, potrebno je pridržavati se sledećih pravila:

- ♦ CV treba da bude pregledan, da se čita brzo i lako, dakle treba koristiti kraće rečenice, najčešće raspoređene po tačkama, umesto dugih paragrafa;
- ♦ u pisanju CV-ja treba koristiti neki od standardnih fontova (*Times New Roman*, *Arial*), veličine 10 ili 12 i izbegavati korišćenje različitih fontova, s tim što, recimo, naslovi kategorija i ime kandidata mogu biti za jednu veličinu fonta različiti. Takođe, opcije „bold“ i „italic“ treba izbegavati ili koristiti uniformisano, tj. u uvek istim vrstama delova teksta;
- ♦ CV treba da bude odštampan na belom, kvalitetnom papiru, A4 formata, na laserskom štampaču;
- ♦ CV ne bi trebalo da bude duži od jedne strane, posebno za kandidata koji se nalazi na početku svoje profesionalne karijere, a u nekoj kasnijoj fazi profesionalne karijere ne bi trebalo da prelazi dve strane teksta;
- ♦ CV se ne piše u prvom licu jednine, već u trećem licu jednine, u pasivu;
- ♦ najčešće se u praksi koristi hronološki format koji podrazumeva da se u okviru pojedinih kategorija navode relevantne informacije u obrnutom hronološkom

redu, dakle, navodi se obrazovanje i radno iskustvo u obrnutom hronološkom redu (poslednji stečeni stepen ili zaposlenje se navode prvo u tekstu);

- ♦ CV treba da sadrži sledeće informacije: ime i kontakt podaci, podaci o obrazovanju, radno iskustvo, podaci o eventualnim projektima, veštinama, kao i spisak eventualnih publikacija u kasnijoj fazi profesionalne karijere;
- ♦ ukoliko se u CV stavlja fotografija, ona mora da izgleda profesionalno, ali pozitivno.

Sastavni deo svake prijave za posao je i propratno pismo. Najčešće kandidati za posao ovom delu prijave ne posvećuju dovoljno pažnje, bez obzira na njegovu veliku važnost i uticaj koji može izvršiti na poslodavca. Propratno pismo ima ulogu da kandidatu za posao osigura ulazak u naredni deo selekcije i često predstavlja nijansu koja će jednog kandidata odvojiti od ostalih. Da bi ispunio ovu svoju funkciju, propratno pismo bi trebalo pisati na jasan, ne previše formalan, ali ni upadljivo ličan način. Propratno pismo treba da bude samouvereno i da poslodavcu prenese entuzijazam i želju za određeni posao. Rečenice treba da budu jednostavne i razumljive i, za razliku od CV-ja, propratno pismo se piše u prvom licu jednine.

KAKO SE NA RAZGOVORU ZA POSAO NE BI TREBALO PONAŠATI

(ili veliko NE kroz Top 10)

1. Ukoliko znate o kojoj se kompaniji radi, nemojte dozvoliti da se na razgovoru pojavite bez ijedne informacije o poslodavcu!
2. Nemojte kasniti na razgovor!
3. Ne oslovljavajte osobu preko puta sa "ti", bez obzira na njene ili njegove godine!
4. Ne budite rezervisani i prepotentni!
5. Ne lutajte pogledom po sobi ili sebi, gledajte sagovornika u oči!
6. Nemojte da pravite hvalospeve o sebi, dozvolite drugima da procene vaše kvalitete!
7. Nemojte pričati ni previše, ni premalo!
8. Ne pričajte nerazumljivo i nejasno!
9. Nemojte pričati negativne stvari o svom prošlom poslodavcu!
10. Nemojte da žurite na "neodložan" sastanak (pokažite interesovanje za razgovor i aktuelnu poziciju)!

KAKO BI SE NA RAZGOVORU ZA POSAO TREBALO PONAŠATI

(ili veliko DA kroz Top 10)

1. Pojavite se na razgovoru pozitivni i nasmešeni, uz čvrst stisak ruke!
2. Izgledajte lepo, pristojno i uspešno.!
3. Sačekajte da vas ponude da sednete!

4. Precizno odgovarajte na postavljena pitanja i ne pričajte bajke već se koncentrišite na istinitost svojih iskaza!
5. Pokažite svoju srdačnost i otvorenost!
6. Budite umereni, ne precenjajte, ali i ne podcenjujte sebe i svoje sposobnosti!
7. Trudite se da odgovorite na sva postavljena pitanja!
8. Pokažite svoju zainteresovanost postavljanjem pravih, ključnih pitanja ispitivaču!
9. Nađite pravu meru između svojih zahteva i potreba poslodavca!
10. Na kraju razgovora se zahvalite na vremenu koje je posvećeno baš vama i pozdravite se sa sagovornikom, izražavajući još jednom svoju zainteresovanost za konkretnu poziciju!

Izvor: Intervju za posao, dostupno na <https://poslovi.infostud.com/saveti/zaposlenje/Intervju-za-posao/3>, preuzeto 5.7.2018.

4.4. PROVERA BIOGRAFIJE I PREPORUKA

O tome koliko je važna provera podataka koje kandidat navede u svojim biografijama svedoči i podatak istraživanja čiji rezultati pokazuju da 80% menadžera proverava podatke iz biografije kandidata, 80% proverava da li je kandidat osuđivan, a 35% sakuplja podatke o ranijem zaduživanju kandidata.¹²⁴ Biografski podaci koje je neophodno proveravati kod potencijalnih kandidata za posao odnose se na obrazovanje (datum, mesto i vreme sticanja diplome), lične podatke (datum rođenja), ispunjenost zakonskih uslova za zasnivanje radnog odnosa i krivičnu evidenciju u lokalnim sudovima ili opštinama. Navedeni podaci se mogu proveriti kontaktiranjem nadležnih službi (obrazovne ustanove koja je navedena kao ustanova sticanja diplome kandidata, opštine ili sudova), bivših poslodavaca kandidata ili korišćenjem određenih baza podataka.

Provere preporuka podrazumevaju kontaktiranje bivših poslodavaca ili nadređenih potencijalnog kandidata za posao. Ove provere se najčešće rade telefonskim putem i odnose se na traženje odgovora na sledeća pitanja: da li je određeno lice radilo za tu kompaniju, u kom periodu, u čemu se sastojao njegov posao, kakvo mišljenje su imali o njemu njegove kolege (ili nadređeni), koliko je bio ambiciozan i revnosta na poslu, zašto je napustio firmu itd.

Da su menadžeri u Lusent tehnolođiz detaljno proverili podatke, možda bi otkrili da je lice koje je postalo direktor za regrutovanje osoblja (koje više ne radi u kompaniji) bilo uhapšeno zbog krađe novca iz studentskog fonda dok je bio direktor srednje škole u Kaliforniji i da je lagao da je imao doktorat sa Stanforda.“

(Preuzeto iz S.P.Robbins, M. Coulter (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 288.)

Provera se preduzima ili da bi se proverili navedeni podaci ili da bi se otkrili neki negativni podaci i činjenice koje nisu navedene ni u biografiji, tj. formularu, niti u preporukama.

4.5. FIZIČKI PREGLED

Iako je sastavni deo selekcije u mnogim organizacijama, lekarski pregled kao isključivi kriterijum selekcije koristi se samo za mali broj radnih mesta i to onih za koje su potrebni izričiti fizički zahtevi. Razlozi zbog kojih se lekarski pregled zahteva u procesu selekcije (u kombinaciji sa ostalim načinima) jesu: potvrda da je kandidat fizički sposoban da obavlja određene poslove, otkrivanje izvesnih fizičkih ograničenja koja se moraju ispoštovati pri obavljanju posla, otkrivanje eventualnih zaraznih bolesti i, jedan finansijski razlog, zbog otkrivanja povrede ili bolesti koju je kandidat imao pre stupanja na novo radno mesto, a zbog koje bi mogao, eventualno, podneti zahtev za osiguranje.

REZIME

Pod selekcijom podrazumevamo izbor osobe koja će najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu. To znači da se u procesu selekcije raznim načinima odabira identifikuju oni kandidati koji poseduju najbolje kvalifikacije za obavljanje određenog posla. Uspešno obavljena selekcija podrazumeva primljenog kandidata koji će efikasno i efektivno obavljati radne zadatke u skladu sa kriterijumima i pravilima koja postavlja sama organizacija. Da bi se izbegli pogrešni ishodi procesa selekcije i njihove dalekosežne posledice, osnovno pravilo je da načini selekcije moraju da ispunjavaju dva kriterijuma: opravdanost i pouzdanost.

Proces selekcije se obično sastoji iz osam koraka: početna provera, kompletiranje prijavnog formulara, testiranje, intervjuisanje kandidata, preliminarna ponuda posla, provera biografskih podataka, lekarski ili fizički pregled i ponuda posla. Navedene korake smo detaljnije objasnili u ovom poglavlju, a na ovom mestu želimo da naglasimo važnost svake faze u selekciji i obavezu menadžera ljudskih resursa da veoma ozbiljno i profesionalno pristupe sprovođenju svakog od navedenih koraka selekcije.

Kao najčešće metode selekcije koje se koriste u praksi u ovom poglavlju smo objasnili formulare, testove, intervju, proveru biografije i preporuke i fizički pregled. S obzirom na učestalost korišćenja, posebnu pažnju smo posvetili intervjuu. Pod intervjuom podrazumevao usmeni razgovor ispitanika i ispitivača koji ima za cilj dolaženje do određenih podataka o ispitaniku na osnovu njegovih odgovora na postavljena mu pitanja. Naglasili smo da postoje tri osnove po kojima možemo podeliti intervju. U zavisnosti od toga u kojoj meri je strukturisan intervju, odnosno u zavisnosti od toga da li se intervju obavlja po unapred pripremljenom obrascu ili se pitanja postavljaju po željama ispitivača razlikujemo *strukturirani* i *nestrukturirani* intervju. U zavisnosti od toga koju vrstu pitanja sadrži intervju, odnosno, da li se pitanja postavljaju tako da kandidat treba da proceni zadatu situaciju i da definiše svoje eventualno ponašanje u toj situaciji ili kandidat treba da odgovori na pitanje kako se snalazio u nekim prošlim situacijama razlikujemo *situacioni* i *bihevioralni* intervju. Prema tome kako je organizovan intervju, postoji podela intervju na: *jedan – na – jedan* (između samog kandidata i ispitivača), *naizmenični intervju* (nekoliko ljudi jedan za drugim ispituju kandidata) i *panel – intervju* (istovremeno više ispitivača ispituju kandidata). Postoje i *telefonski intervju* sa kandidatom. Naglasili smo značaj izučavanja vrsta intervju zato što su novija istraživanja pokazala da je, zahvaljujući poklanjanju posebne pažnje planiranju i sprovođenju intervju, validnost intervju veća nego što je bila u proteklom periodu i to kao najvalidniji za predviđanje poslovnog učinka kandidata pokazali su se strukturirani situacioni intervju sprovedeni po sistemu jedan – na – jedan.

Kako nam je cilj da se celokupni proces selekcije sagleda i sa aspekta menadžera ljudskih resursa, ali i sa aspekta potencijalnih kandidata za posao, u ovom poglavlju su naglašena neka osnovna pravila intervjuisanja koja će dovesti do efikasnog

intervjua za obe navedene strane. U tom smislu, kao jedinstveni zaključak za sve zainteresovane strane u procesu selekcije može se izvesti obaveza brižljive pripreme za intervju i pridržavanje određenih pravila, navedenih u ovom poglavlju, koja će dovesti do profesionalno sprovedenog procesa selekcije.

PROVERITE SVOJE ZNANJE:

1. Objasnite važnost procesa selekcije sa aspekta organizacione uspešnosti!
2. Uspešna selekcija treba da zadovolji dva kriterijuma. Koja su to dva kriterijuma? Objasnite njihov značaj!
3. Koje su faze procesa selekcije?
4. Navedite najvažnije metode koje se koriste u selekciji!
5. Da li prijavni formular može da se koristi kao presudna metoda selekcije? Objasnite!
6. Koje sve vrste testova za selekciju postoje? Da li ste imali prilike da radite neku od navedenih vrsta testova? Objasnite vaše iskustvo u testiranju takve vrste!
7. Intervju je nezaobilazan metod selekcije. Koje je vaše mišljenje u čemu je tajna takve rasprostranjenosti ove metode selekcije? Stavite se u ulogu menadžera ljudskih resursa: kojoj vrsti intervjuja, od navedenih u udžbeniku, biste dali prednost?
8. Navedite osnovna pravila intervjuisanja sa stanovišta ispitivača, ali i sa stanovišta ispitanika!
9. U čemu je važnost provere biografije i preporuka?
10. Sada kada ste sagledali celinu procesa selekcije, koji je momenat ovog procesa, po vašem mišljenju, ključan za izbor pravog kandidata? Objasnite!

PRIMENITE SVOJE ZNANJE:

VEŽBA 1.

SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA U KOMPANIJI TESKO¹²⁵

U vežbama nakon III i IV poglavlja upoznali smo se sa kompanijom Tesko i načinom na koji ova kompanija planira, privlači i regrutuje svoje ljudske resurse. U vežbi koja sledi saznaćemo kako se odvija proces selekcije u ovoj kompaniji.

Selekcija podrazumeva odabir najpogodnijih kandidata od svih koji su konkurisali za radno mesto, a u skladu sa zakonima o zapošljavanju i odgovarajućim propisima.. Provera kandidata (*screening*) predstavlja veoma važan deo procesa selekcije. Ove aktivnosti obezbeđuju da se kandidati izabrani za intervju najbolje uklapaju u zahteve posla.

U prvoj fazi provere, Tesko selektori će pažljivo pregledati CV svakog aplikanta. CV sumira sve ključne podatke o biografiji i obrazovanju kandidata. Dobro napisan i pozitivan CV pomaže Tesko da proceni da li podnosilac prijave odgovara specifikaciji posla. Kompanija, takođe, nudi tzv. "*job type match*" na svojoj web strani namenjenoj razvoju karijere. Ljudi zainteresovani da rade za Tesko, mogu na ovaj način da sagledaju da li i gde bi mogli da odgovaraju zahtevima kompanije, pre nego što podnesu prijavu.

Proces koji Tesko koristi za selekciju eksternih kandidata za menadžment pozicije ima nekoliko faza.

Kandidat koji je prošao fazu provere, pristupa centru za procenu. Centri za procene su organizovani pri prodavnicama i njima rukovode menadžeri. Oni pomažu da se obezbedi doslednost u procesu selekcije. Kandidatima se daju razne vežbe, uključujući aktivnosti timskog rada ili vežbe rešavanja problema, koji uključuju rešavanje problema kojima bi se bavili na poslu.

Kandidati koji su dobili saglasnost internih centara procene pristupaju intervjuisanju. Linijski menadžeri za poslove koji su u ponudi, učestvuju u intervjuu da bi bili sigurni da će kandidat odgovarati poslu i određenom radnom mestu.

Kao zaključak možemo navesti da je Tesko velika međunarodna kompanija koja nudi mnoge poslovne mogućnosti, kako za menadžere, tako i za diplomirane studente. Kompaniji Tesko je potrebno da ima zaposlene sa pravim veštinama i ponašanjem koje će da podrži njen rast i razvoj. Tesko ima jasne organizacione strukture, detaljne opise posla i specifikacije posla. Pruža veoma prijateljski osmišljene načine za prijavu za posao, kao i dosledan pristup regrutovanju i selekciji. To znači da može upravljati svojim promenljivim zahtevima za zaposlenima.

PITANJA:

1. Definišite uslove selekcije u kompaniji Tesko! Kako ovaj proces omogućava organizaciji kao što je Tesko, da pravi ljudi popune upražnjena radna mesta?
2. Objasnite kako opis radnog mesta i specifikacija radnog mesta mogu koristiti u procesu selekcije! U koje još svrhe može da se koristi opis radnog mesta?
3. Procenite prednosti korišćenja metode intervju a i metode centara procene u selekciji, za kompaniju Tesko!

VEŽBA 2.

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA U KOMPANIJI SKOTIŠPAUER¹²⁶

Pred vama se nalazi studija slučaja kompanije *ScottishPower*. Na osnovu stečenih saznanja o regrutovanju i selekciji, a nakon čitanja ove studije slučaja, odgovorite na pitanja koja se nalaze na kraju teksta.

Poslovanje zahteva regrutovanje i selekciju najboljih ljudi. Poslodavcima ovakav pristup omogućava postizanje poslovnih ciljeva, što je od naročito velike važnosti u veoma brzo rastućoj energetske industriji koja ima tako važnu ulogu u Velikoj Britaniji. Skotišpauer, kao deo šire Iberdola Grup, je vodeća internacionalna energetska kompanija. Fokusirana je na tri ključne oblasti: porast, sigurnost i usluge.

Kompanija je lider u inovacijama i uključena je u vodeća energetska istraživanja i izazove – od farmi vetrenjača do hidro električnih izvora, gasovoda i novih tehnologija za proizvodnju čiste energije.

Skotišpauer nudi širok spektar zanimanja i mogućnosti za karijerni razvoj: energetske mreže, projekt menadžeri, inženjeri, pripravnici, trgovci, mehaničari, finansijski stručnjaci, kontrolori, vođe timova, zaposleni u kol centrima, menadžeri ljudskih resursa.

Skotišpauer razume da je zapošljavanje srce ekonomski prosperitetnog i promenljivog društva. Kompanija je društveno angažovana nudeći brojne obrazovne programe. Ovi program su upućeni na unapređenje zapošljavanja mladih ljudi i obezbeđivanje potencijalnih talenata u poslu.

Skotišpauer prepoznaje sebe kao kompaniju pokrenutu ljudima. Menadžment ljudskih resursa je orijentisan na organizovanje i brigu o ljudima u radnom okruženju. Iz dana u dana, to uključuje regrutovanje, selekciju, obuku i razvoj, kao i procenu zaposlenih. Važna uloga menadžmenta ljudskih resursa je planiranje ljudskih resursa koje uključuje obezbeđivanje pravih ljudi na pravom mestu u pravo vreme. U ove aktivnosti spada i identifikovanje broja ljudi koji je potrebno obezbediti da bi se posao efikasno obavljao. Ovi ljudi treba da imaju prave veštine da bi valjano obavljali posao. Zato se i deo planiranja ljudskih resursa odnosi na planiranje razvojnih mogućnosti. Razvoj zahteva povećavanje veština trenutno zaposlenih u kompaniji. Energetska industrija je brzo promenjiva što znači da je veoma važno regrutovati i obučavati ljude koji će biti u stanju da obavljaju nove vrste poslova. Ovo je ključno za sektor energetske obnovljivih izvora.

Regrutovanje. Regrutovanje u Skotišpauer se odlikuje velikim brojem izvora i nivoa regrutovanja. Dva su osnovna – regrutovanje putem učenja zanata i regrutovanje diplomiranih pripravnika. Od 1990-tih godina regrutovanje u velikim kompanijama se obavlja on line. Pored toga, specifični poslovi se mogu oglasiti u lokalnim ili nacionalnim novinama. Vebsajt kompanije Skotišpauer nudi detalje o kompaniji i mogućnostima karijernog razvoja u njoj. Aplikantima je pružena

moгуćnost da preuzmu detalje i prijavni formular za programe koje kompanija nudi. U svakom slućaju, od aplikanta se zahteva minimum relevantnih kvalifikacija ili iskustva. Materijali o karijeri u kompaniji Skotišpauer dostupni su i putem centara za razvoj karijere u školama i univerzitetima.

Ućenje zanata. Program ućenja zanata omogućava novim zaposlenima da zarade platu dok rade i uće nove veštine. Ovaj program vodi ka dobijanju dva nacionalno priznata nivoa veština. Program traje tri do četiri godine, uklapajući rad sa programima obuke i periodičnom procenom stećenog znanja. Prijava za ovaj program se vrši onlajn i od kandidata se zahteva popunjavanje odgovarajućeg prijavnog formulara. Nakon toga kompanija poziva kandidate u centar procene gde pristupaju praktičnim i pisanim testovima. Sledeća faza je intervju sa kandidatima u kome se proverava da li imaju potrebne kompetencije za obavljanje određenog posla. Ceo ovaj proces upotpunjuje se lekarskim pregledom da bi se proverila fizićka spremnost kandidata.

Program za diplomirane studente. Program za diplomirane student u okviru kompanije Skotišpauer namenjen je kandidatima sa univerzitetskom diplomom. Ovaj program traje dve godine i kreiran je za svakog polaznika pojedinaćno, prema njegovim aspiracijama i karakteristikama poslovnog okruženja. Kandidat je u obavezi da u svojoj prijavi prezentuje svoju motivisanost (zašto želi posao) i kompetencije (sposobnost da radi odrećeni posao). Kandidati koji ispune zahteve kompanije, pozivaju se na jednodnevnu sesiju u centru procene. Selekcija odgovarajućih kandidata ukljućuje: grupne vežbe, individualnu prezentaciju, psihometrijsko testiranje, kompeticioni intervju.

Skotišpauer smatra da je srce svih poslovnih vizija i aktivnosti u ljudima koji ih ostvaruju svojim naporima i poslovnim rezultatima. Potrebni su ljudi koji imaju neophodne veštine i kompetencije koje su im potrebne da iznesu svoje uloge na pravi naćin. Skotišpauer je razvio svoj okvir kompetencija koji odrećuje šta zaposleni treba da poseduju za izvršenje poslovnih zadataka. Postoje tri kljućke oblasti kompetencija koje su odraz kljućkih veština koje zaposleni u kompaniji treba da poseduju:

- ♦ planiranje za budućnost – ukljućuje strategiju, orijentacija ka promenama, inovativnost i kreativnost,
- ♦ usmerenost ka klijentima – ukljućuje focus na klijente, rezultate usluge, analizu i donošenje odluka i
- ♦ rad sa drugima – ukljućuje komunikaciju, liderstvo, izgradnju odnosa.

Okvir kompetencija omogućava kompaniji *ScottishPower* da predstavi sposobnosti koje su neophodne za odrećeni posao. Tako npr. za “Rad sa drugima” okvir kompetencija sadrži sledeće: interakcija sa drugima, razumevanje i jasno prenošenje informacija, sposobnost efikasne komunikacije individualno ili u grupi, kreiranje i prenošenje vizije, ohrabrivanje pojedinaca i timova da ostvare svoj puni potencijal, korišćenje lićne motivacije za prenošenje entuzijazma, ohrabrivanja i zadovoljstva poslom, sposobnost ustanovljavanja efikasnih odnosa, interakcija sa drugima,

razumevanje i jasno prenošenje ideja. Ovaj okvir može da posluži i za periodične izveštaje koji služe za merenje rezultata zaposlenih u određenom poslu.

Kada se regrutuju novi zaposleni, sve potrebne veštine su prezentovane u dva ključna dokumenta. To su opis posla (koji uključuje: svrhu posla i ključne odgovornosti i zadatke, kome je nosilac posla odgovoran, lokaciju posla i raspon plate) i specifikacija posla (obuhvata, veštine i kompetencije potrebne za obavljanje posla i ključne za postizanje poslovnih ciljeva). Ovi dokumenti omogućavaju osobama koji sprovode regrutovanje da za intervju odaberu aplikante za posao koje imaju prave veštine za određeni posao.

Selekcija. Proces selekcije uključuje identifikovanje talentovanih pojedinaca. Kompanija uglavnom zahteva pojedince sa poslovnim ili inženjerskim iskustvom.

Proces selekcije pruža kandidatima različite mogućnosti da prezentuju sebe na najbolji mogući način. Jasna prijava pokazuje koja su dostignuća kandidata. To je prvi element procesa. Na intervjuu, kandidat ima mogućnost da objasni koliko njegove karakteristike odgovaraju zahtevima posla. U fazi procene i vežbama dodele uloga, klijent može da demonstrira svoje ključne kompetencije, kao što su timski rad, planiranje i liderski potencijal. Važno za kompaniju Skotišpauer jeste da traži ljude koji će imati potencijal da razvijaju i sebe i posao. Selekcija u ovoj kompaniji uključuje identifikovanje ljudi sa određenim ličnim kvalitetima uključujući želju za uspehom i višim standardima. Ovo uključuje, na primer sposobnost komuniciranja i uticaja na druge. Posedovanje ovih osobina i sposobnosti unutar kompanije će pomoći da se ostvare poslovni ciljevi i poboljša konkurentska prednost organizacije.

Možemo zaključiti da se zaposleni u Skotišpauer mogu na pravi način priključiti organizaciji kroz razne nivoe obuke koje kompanija nudi. Određivanje broja ljudi i veština koje posao zahteva, ključni su element planiranja. Obezbeđivanje prijavljivanja pravih ljudi, tako da Skotišpauer može da izabere najbolje aplikante, zahteva strukturirani pristup regrutovanju i selekciji. Detaljan opis posla i specifikacija posla pomaže kompaniji Skotišpauer da privuče odgovarajuće veštine i sposobnosti. Proces selekcije je potpomognut raznovrsnim testovima koji povezuju kandidata i njegove veštine sa veštinama koje zahteva posao.

PITANJA:

1. Definišite pojmove regrutovanja i selekcije!
2. Koje su glavne razlike između dva programa opisana u tekstu (učenje za-nata i program za diplomirane studente)? Koje metode Skotišpauer može da koristi da privuče nove zaposlene na navedene nivoe?
3. Kako planiranje ljudskih resursa može pomoći organizaciji kao što je Skotišpauer, posebno imajući u vidu delatnost kojom se ova kompanija bavi?

4. Kako se opis posla i specifikacija posla koriste kao alati u regrutovanju u kompaniji Skotišpauer?

VEŽBA 3.

Da li ste napisali svoj CV? Iako ćete se detaljnije baviti ovim dokumentom u okviru drugih predmeta na studijama, bilo bi dobro da se već sada potrudite da ga napišete jer će vas on pratiti kroz vašu čitavu profesionalnu karijeru. Koristite hronološki metod u pisanju CV-ja, kao i stečena saznanja o podacima koji bi trebalo svaki CV da sadrži!

VEŽBA 4.

SELEKCIJA U KOMPANIJI METOD¹²⁷

Erik Rajan, suosnivač kompanije Metod, koja se bavi proizvodnjom proizvoda za čišćenje, razmatra proces skrininga koji koristi njegova kompanija:

Najsigurniji način da se osujeti brzi rast kompanije je da se dozvoli pogrešnim zaposlenima da uđu u autobus, kao što bi rekao Džim Kolins, autor knjige *Od dobrog do sjajnog*.

Tokom eksplozivnog rasta kompanije Metod tokom proteklih godina, mi bismo čuli stvari kao što su: "Potreban nam je samo čovek da popuni mesto ". Iako sve to zvuči jednostavno, smatramo da proces zapošljavanja kandidata zahteva mnogo više vremena i truda. Volimo da ovaj proces sprovedemo polako kako bismo imali prilike da procenimo kandidata po brojnim osnovama i nivoima.

Potencijalni kandidati mogu doći do kraja procesa selekcije, ali ako se tokom tog procesa niko posebno ne izdvoji, počecemo sve iz početka sa novom grupom kandidata. U Metodu intervju posmatramo kao audiciju u smislu audicije iz drugih oblasti, kao što su izvođačke umetnosti ili sportovi, dakle zasnovani na čistom talentu. Kod nas se intervju odvija u tri faze: unakrsno funkcionalni intervju, domaći zadatak i ukrcavanje, gde kandidate povezujemo sa ljudima sa kojima će zapravo raditi.

Unakrsno funkcionalni intervju. U naš proces intervjuisanja se angažuju ljudi iz čitave kompanije, tako da podnosilac molbe za komunikacionu poziciju može o poslu diskutovati sa računovođom, industrijskim dizajnerom ili publicistom. Poruka je: „Ti se priključuješ kompaniji kao celini, a ne samo jednom departmanu.“. Jedna od osnovnih benefita ovakvog procesa intervjuisanja je što omogućava i kandidatu i timu za intervjuisanje da oseće „hemiju“ i želju da rade zajedno.

Domaći zadatak. Kada imamo nekoliko kandidata koji nam se dopadaju, mi ih ponovo pozivamo da urade domaći zadatak koji predstavlja, zapravo, audiciju uživo. To je sastavni deo našeg procesa zapošljavanja, a prvi test je, u stvari, posmatranje njihove reakcije. Ako se osećaju gurnutim u celu ovu priču ili nisu dovoljno uzbuđeni

ni da probaju, to je za nas crvena zastavica. Postoje tri razloga za domaći zadatak: prvo, ušteda novca. U nekim slučajevima upravo su nam domaći zadaci sačuvali novac jer su nam omogućili da vidimo da manje iskusni, jeftiniji kandidati, zapravo imaju više talenta. Mi uvek prednost dajemo talentu, u odnosu na iskustvo i domaći zadatak je način da se napravi razlika između ove dve kategorije. Drugo, domaći zadatak možete osmisлити tako da otkrije slabosti kandidata koje je prikrrio tokom intervjua ili prethodne provere. Treće, veliki broj ljudi konkuriše samo da bi video da li može da zaradi više novca, a mi ih držimo podalje od trošenja našeg vremena.

Svaki domaći zadatak se sastoji od tri pitanja: jednog strategijskog pitanja, jednog taktičkog pitanja – oba prilagođena iskustvu podnosioca zahteva, a zatim naše omiljeno pitanje: „Kako biste Metod održavali čudnim?“. Iako možda zvuči kao nešto više od zabave, domaći zadatak je opredeljujući (*make or break*) za prijem kandidata. To je vid prototipa kandidatovog ponašanja i pristupa poslu. Loš talenat se ne može sakriti u domaćem zadatku. Korišćenjem domaćeg zadatka možemo dobiti bolju sliku o tome koliko je talentovan kandidat i kako će rešavati probleme.

Naš neuobičajeni proces zapošljavanja osigurava da se angažuju neobični, dinamični ljudi koji su nam potrebni da bismo bili stalno sveži i spremni za promene. Kada se ovakvi ljudi zaposle, mi se i dalje menjamo, tražimo mogućnosti da pomeramo ljude unutar kompanije i obogaćujemo njihovo iskustvo. Ovaj proces ljude forsira da misle kreativno i šire strategiju. Mišljenja smo da je ovakav način selekcije uz uključivanje audicije, osnova našeg uspeha u izboru talentovanih ljudi.

PITANJA:

1. Šta mislite o navedenom procesu selekcije? Koje su prednosti, a koje mane ovog načina izbora kandidata?
2. Da li biste navedenu metodu koristili u procesu selekcije da ste na položaju menadžera ljudskih resursa?
3. Posetite sajt kompanije (**www.methodhome.com**)! Da li se navedene metode selekcije uklapaju u viziju kompanije? Obrazložite svoje mišljenje!

VI

POGLAVLJE

OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ shvatite u čemu je značaj socijalizacije i orijentacije zaposlenih,
- ✓ upoznate proces i metode obuke zaposlenih i
- ✓ objasnite međusobnu povezanost organizacionih promena, obuke i razvoja zaposlenih.

1.

ULOGA I ZNAČAJ ORIJENTACIJE I SOCIJALIZACIJE ZAPOSLENIH

*„Lična sreća nije moguća izvan društva,
kao što život biljke nije moguć ako je istrgnuta
iz zemlje i bačena na бесплодни песак.“*

Lav Tolstoj

*„Svi razmišljaju o menjanju sveta, a gotovo
niko o menjanju sebe!“*

Lav Tolstoj

Kada govorimo o socijalizaciji, orijentaciji, obuci i razvoju zaposlenih, mislimo na sve aktivnosti koje su neophodne da bi se novi zaposleni adaptirao i prilagodio organizaciji i svoje sposobnosti i veštine u najkraćem mogućem roku počeo da primenjuje na najproduktivniji način. U ovom poglavlju govorićemo, najpre o socijalizaciji, a zatim o orijentaciji, obuci i razvoju zaposlenih.

1.1. PRETPOSTAVKE USPEŠNE SOCIJALIZACIJE

Istraživanja pokazuju da najveći broj otkaza zaposleni daju u prvih mesec dana boravka na novom poslu. Nepoznata sredina, nove kolege, nepoznati način poslovanja, još uvek neusvojene zajedničke vrednosti, neki su od razloga da se novo radno okruženje doživi kao nepoznato i, samim tim, neprijateljsko i preteće. Kao što se u savremenoj medicini sve više naglasak stavlja na prevenciju pojave ozbiljnih oboljenja, tako se u savremenom poslovanju sve više pažnje posvećuje socijalizaciji. Što je proces socijalizacije uspešniji, to je i veća verovatnoća da će radnik u kraćem vremenskom roku moći da se prilagodi uslovima rada i početi da radi na efektivan i efikasan način. Naime, pod socijalizacijom se podrazumeva proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava i adaptira uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije. Tako i razlikujemo upoznavanje zaposlenog sa samim poslom koji će obavljati, sa radnim zadacima koji spadaju u opis njegovog radnog mesta, sa kolegama sa kojima će raditi, i, sa druge strane, njegovo upoznavanje sa poslovanjem celokupne organizacije, proizvodima i uslugama koje organizacija pruža, vrednostima i stavovima njene organizacione kulture, istorijatu organizacije, pravilima poslovanja, beneficijama i obavezama zaposlenih. Za proces socijalizacije zaduženo je, kako odeljenje za ljudske resurse, tako i odeljenje u kome novozaposleni zasniva radni odnos.

U zavisnosti od toga koliko je uspešan proces socijalizacije, toliko će novozaposleni moći efektivnije i efikasnije da obavlja svoj posao. S obzirom da je broj radnika koji prekida radni odnos najveći upravo u ovoj početnoj fazi prilagođavanja novozaposlenog organizaciji, savremene organizacije čine sve što je u njihovoj moći da ona prođe što bezbolnije za zaposlene.

Postoje intenzivni orijentacioni programi, kao što su u kompaniji *Trilodži*, koja se bavi softverom, sa sedištem u Ostinu, u Teksasu. U ovoj kompaniji je osmišljen tromesečni program potpune posvećenosti orijentaciji, koji se zove *Trilogy University*, a koji upoznaje novozaposlene sa kompanijom i njenim vrednostima, vizijom, ciljevima i strategijom. U prvim nedeljama nastave koju vodi glavni izvršni rukovodilac Loe Lie-mandt i drugi veterani kompanije *Trilodži*, novi polaznici uče o programskim jezicima, proizvodnim planovima i marketingu. Nastava počinje u 8.00 ujutro i u prvom mesecu se ne završava do pre ponoći. Posle toga, novozaposleni rade zajedno sa mnogim vrhunskim radnicima u kompaniji *Trilodži* na stvarnim projektima.“

(Preuzeto iz S.P.Robbins, M. Coulter (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 293.)

Postoji nekoliko pretpostavki koje se nužno uzimaju u obzir pri proučavanju procesa socijalizacije zaposlenih:¹²⁸

1. *Socijalizacija jako utiče na performanse zaposlenih i organizacionu stabilnost.* Performanse zaposlenih zavise, pre svega, od stepena upoznatosti sa tim šta se sme, a šta se ne sme raditi. Razumevanje pravog načina obavljanja posla, zadatak je odgovarajuće socijalizacije. Takođe, performanse će zavisiti i od toga u kojoj meri se novozaposleni uklopio u organizaciju. U kojoj meri se novozaposleni slaže sa svojim saradnicima? Da li ima prihvatljive radne navike? Da li će svoj stav demonstrirati na odgovarajući način? Ovi kvaliteti se procenjuju različito od organizacije do organizacije. U nekim organizacijama je potrebno na jasan i nedvosmislen način, gotovo agresivno, izraziti svoju ambiciju. U nekim, pak, organizacijama, ovakvo ponašanje je neprihvatljivo. Dakle, socijalizacija je bitan faktor od koga zavise i performanse zaposlenih, ali i način kako ih drugi u organizaciji doživljavaju.

Kada tokom niza godina, organizacija popunjava ili oslobađa svoja radna mesta, uz minimum poremećaja u radu, njena stabilnost će biti veća. U uslovima uspešnog sprovođenja socijalizacije, ne samo da je mnogo jednostavnije prenošenje organizacionih ciljeva i kulture na nove članove, već se, na ovaj način, jača lojalnost i posvećenost zaposlenih.

2. *Novi članovi organizacije pate od anksioznosti.* Svaki ulazak u novu organizaciju, praćen je anksioznošću novih članova. Prisutan je visok nivo stresa zato što novi članovi osećaju nedostatak identiteta, ako ne sa samim poslom, onda sigurno sa novim pretpostavljenim, novim kolegama, novom lokacijom posla, novim pravilima i regulativom. U tom smislu socijalizacija ima dvojaku ulogu. S jedne strane, novog člana je potrebno informisati o svim aspektima života i rada u, za njega, novim uslovima. S druge strane, potrebno ga je motivisati i razumeti njegovu želju da nauči novo. On jeste nesiguran u vezi sa svojom novom ulogom, ali je i motivisan da uči brzo, kako bi u što je moguće kraćem roku, bio prihvaćen od ostalih članova organizacije.
3. *Socijalizacija se dešava pod raznim uticajima.* Učenje, zajedno sa socijalizacijom, prevazilazi okvire predviđene formalnim opisom. Ovaj proces je pod uticajem stavova i ponašanja kolega, menadžmenta, zaposlenih, klijenata i svih ostalih ljudi sa kojima novi član dolazi u kontakt. Poslodavac mora da bude siguran da je iskustvo novog zaposlenog u skladu sa kulturom koja se promovira kroz proces regrutovanja.
4. *Pojedinci se prilagođavaju novim situacijama na veoma slične načine.* Bez obzira na razlike u okruženju ili vrsti organizacija, može se zaključiti da izvesne sličnosti ima u ponašanju svih novih članova. U skladu sa već rečenim, anksioznost je visokog stepena kod osoba koje su nove u organizacijama i one žele da se tih neprijatnih osećanja oslobode u što kraćem vremenskom periodu. Takođe, informacije koje su bile prisutne tokom regrutovanja i selekcije, sada deluju

nekompletirano i drugačije. Potrebno je vreme da u vezi sa njima, novozaposleni formira svoj stav i definiše svoju ulogu u organizaciji. Otuda velika uloga socijalizacije u prevazilaženju ovakvih situacija.

1.2. PROCES SOCIJALIZACIJE

Istraživanja pokazuju da će novozaposleni u prvih trideset dana odlučiti da li se u organizaciji oseća dobrodošao i da li će ostati u kompaniji.¹²⁹ U tom smislu, proces socijalizacije je veoma važno brižljivo isplanirati i sprovesti, pa otuda i stav koji se javlja u teoriji menadžmenta ljudskih resursa da ovaj proces ima tri faze¹³⁰: faza pre dolaska zaposlenog u organizaciju, susret, tj dolazak novozaposlenog i metamorfoza.

- ♦ Prva faza je okrenuta znanju i iskustvu koje je zaposleni stekao pre dolaska u organizaciju. U ovoj fazi se eksplicitno naglašava veza između dolaska novog člana u organizaciju sa setom organizacionih vrednosti, stavova, kulture i očekivanja. Zapravo, ovde postoji pretpostavka da postoje određena znanja opšteg karaktera, pre svega o značaju poslovanja uopšte, pravaca karijernog razvoja, kao i stavova koji bi trebalo da vode uspešnoj adaptaciji u organizaciji, koje je novozaposleni stekao, npr. tokom školovanja. Takođe, ovde se ubrajaju i informacije koje novozaposleni imao prilike da dobije o samoj organizaciji, tokom procesa regrutovanja i selekcije.
- ♦ U drugoj fazi dolazi do susreta onoga što je novozaposleni očekivao od zaposlenja i realnosti. U ovoj fazi moguć je kontrast između očekivanja koja su u vezi sa poslom, kolegama, radnim okruženjem i realnosti onakva kakva jeste. Ukoliko ova razmimoilaženja nisu velika, moguće ih je uskladiti sa organizacionim vrednostima i organizacionom kulturom. Ovde veliku ulogu ima proces socijalizacije.
- ♦ U trećoj fazi, novozaposleni mora da reši sve probleme koje je otkrio da postoje u prethodnoj fazi. To će, ponekad, zahtevati promene samog zaposlenog, pa se otuda ova faza i naziva metamorfoza. Metamorfoza, a time i socijalizacija, je kompletirana kada zaposleni počinje da se oseća udobno u organizaciji i svojim radnim timovima – razumeće organizacione norme ponašanja, osećaće se prihvaćeno od svojih kolega, spoznaće praksu i procedure, saznaće način evaluacije svog rada.

Ukoliko menadžment ljudskih resursa razume značaj socijalizacije, biće u mogućnosti da pravovremeno razvije odgovarajuće programe koji će omogućiti zaposlenima da se prilagode organizaciji.

2.

ORIJENTACIJA ZAPOSLENIH

Iako većina autora poistovećuje procese socijalizacije i orijentacije, nužno je naglasiti da se ovde radi o dva pojma koja označavaju različite aktivnosti koje organizacija preduzima u cilju boljeg i bržeg adaptiranja zaposlenog koji počinje da radi u organizaciji.

Organizaciona socijalizacija jeste proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije. Socijalizacija novozaposlenih ima veliki uticaj na zadovoljstvo zaposlenih poslom, stvaranje atmosfere poverenja i saradnje, negovanje inovativnog i kreativnog duha, kao i na poboljšanje rezultata organizacije u celini¹³¹. Orijentacija novozaposlenog podrazumeva konkretne i unapred određene aktivnosti koje uključuju upoznavanje novog člana organizacije sa organizacijom i sa ostalim zaposlenima. Proces orijentacije obuhvata npr. upoznavanje novog zaposlenog sa organizacionim ciljevima, istorijom, filozofijom, procedurom, pravilima, politikama menadžmenta ljudskih resursa koje se odnose na radno vreme, plaćanje, beneficije itd. Orijentacija se može sprovesti aktivnostima budućeg supervizora zaposlenog, zaposlenih u odeljenju za menadžment ljudskih resursa, preko kompjuterskog programa ili kombinacijom navedenog. Organizacije se opredeljuju za različite načine orijentacije. Neke će se odlučiti za krajnje formalne programe orijentacije koji obuhvataju obilazak firme i upoznavanje sa organizacijom, kao i pružanje svih potrebnih informacija od, za to tačno određenih, lica. Ovom vidu socijalizacije pribegavaju uglavnom velike firme. Manjim firmama više odgovara neformalni vid orijentacije koji se prepušta već zaposlenim članovima firme koji svog novog kolegu upoznaju sa poslom, saradnicima na poslu, prostorom firme itd. Postoje i organizacije koji proces orijentacije pojednostavljaju deljenjem pamfleta i brošura u kojima su navedene smernice o uslovima rada, politikama, beneficijama, pravilima i očekivanjima od zaposlenih. Suština dobro sprovedenog procesa orijentacije jeste upoznavanje zaposlenog sa organizacionom kulturom – sistemom zajedničkih vrednosti i stavova članova organizacije.

Veoma važnu ulogu u procesu orijentacije imaju predstavnici top menadžmenta koji bi trebalo da poželev dobrodošlicu novim članovima i da pohvale njihov izbor da rade baš za tu, određenu, organizaciju. Na taj način, govoreći im o načinu života i rada u organizaciji, mogu da inspirišu novozaposlene i da pokažu da je kompaniji zaista stalo do svojih zaposlenih. Ipak, ključnu ulogu u orijentaciji zaposlenih ipak imaju menadžeri ljudskih resursa i zaposleni u odeljenju za ljudske resurse. Njihova uloga je da isprate čitav proces orijentacije i da novozaposlenom pruže sve potrebne informacije, od toga kako izgleda i gde se nalazi njegovo radno mesto, ko mu je pretpostavljeni, pa do toga kakve su sve beneficije na poslu ili koje su bitne pojedinosti u vezi sa zdravstvenim osiguranjem.

3.

OBUKA ZAPOSLENIH

“Cenim onoga ko živi da bi učio.”

Niče

„Ancora imparo!“ („Ja još uvek učim!“).

Mikelandelo

Praksa je pokazala da preduzeće u savremenoj ekonomiji svoju konkurentsku prednost bazira na znanju svojih zaposlenih. Ako kažemo da jedna firma vredi onoliko koliko znanju zaposleni u njoj i da intelektualni kapital jedne firme predstavlja njen IQ (koeficijent inteligencije), onda ni malo ne čudi činjenica da firme sve više pažnje posvećuju obuci i učenju svojih zaposlenih. Sa druge strane, sami zaposleni imaju potrebu, a i zahtev za permanentnim učenjem, obukom i usavršavanjem kako bi stekli veštine i znanje koje će ih pripremiti za nove poslovne zadatke i izazove.

Govoreći o radnicima znanja, Piter Draker je izneo stav da „postojeće znanje, pred naletom novog, permanentno zastareva i radnici znanja moraju redovno da se vraćaju u škole”,¹³² ističući važnost koje stalno učenje i usavršavanje ima za savremenog radnika u ekonomiji znanja. Sa druge strane, lični napredak i stalno usavršavanje jedan je od osnovnih načina motivacije radnika znanja, kao i način da se zadrže u kompaniji.

Potreba stalne obuke i usavršavanja zaposlenih u ekonomiji znanja ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već i iz potrebe same ekonomije znanja da angažuje visoko obučene zaposlene koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje u svojim organizacijama. Zbog toga organizacije moraju uspostaviti programe stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih kako bi održale svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju. Naravno, nije dovoljno samo zaposliti vrhunski obučene zaposlene i očekivati da će veštine i sposobnosti zaposlenih ostati aktuelne dokle god budu zaposleni. Umesto toga, obuka i razvoj treba da se izvode na svim nivoima organizacije.¹³³

S obzirom da se, kao što smo već naglasili, konkurentska prednost organizacije zasniva na sposobnosti njenih zaposlenih, radnici znanja i stepen njihovog doprinosa ukupnom rezultatu organizacije, ključ su uspeha. Za radnike znanja učenje i rad blisko su povezani.¹³⁴ Odgovarajući pristup organizacije obuci i usavršavanju zaposlenih, kao i sistematični pristup njihovom profesionalnom razvoju, smatra se pravim poslovnim izazovom. Učenje i profesionalni razvoj relevantan za radnike znanja smatra se sastavnim delom njihovih svakodnevnih aktivnosti. Ključna je uloga koju u razvoju i usavršavanju radnika znanja

imaju menadžeri ljudskih resursa koji, zajedno sa top menadžmentom organizacije, treba da se, pri sprovođenju programa obuke i usavršavanja, pridržavaju sledećih smernica:¹³⁵

- ♦ razvijanje sposobnosti menadžera da podržavaju inovacije i kreativnost;
- ♦ težnja da zaposleni poseduju veštine upravljanja svojim učenjem i razvojem;
- ♦ treninzi za sticanje veština potrebnih za efikasno korišćenje informacija, generisanje novih ideja i komunikacionih veština;
- ♦ treninzi za sticanje veština za korišćenje informacionih sistema;
- ♦ izgradnja veština timskog rada i kooperativnih modela radnog okruženja;
- ♦ razvoj efektivnih kontinuiranih programa profesionalnog razvoja.

Ovde je prilika da pomenemo i neke od novijih koncepata u menadžmentu o kojima je ranije u ovom udžbeniku bilo reči, a koji se zasnivaju upravo na potrebi stalnog učenja i usavršavanja svih zaposlenih, na svim nivoima u organizaciji (*Learning Organisation – Organizacija koja uči*) i stvaranju, širenju, čuvanju znanja u organizaciji i njegovoj dostupnosti i upotrebi na način kojim se stvara dodatna vrednost za organizaciju (*Knowledge Management – Menadžment znanja*).

KAKO SPROVESTI OBUKU ZAPOSLENIH: PRETPOSTAVKE I SAVETI

U obuci zaposlenih potrebno je poći od sledećih pretpostavki:

- ♦ Zaposleni treba da osećaju da su nove informacije ili veštine u direktnoj vezi sa njihovim ciljevima i da doprinose njihovom ostvarenju. U svom srcu i mislima treba da budu uključeni u proces obuke.
- ♦ Zaposleni dobro reaguju na primere iz prakse i primenu naučenog u realnom životu. U tom smislu neophodna je otvorena komunikacija menadžera i trenera kako bi se programom obuke obezbedila povezanost naučenih principa i realnosti zaposlenih.
- ♦ Zaposleni će pokazati otpor ukoliko bi bili naterani na program obuke. Zaposleni žele da imaju mogućnost da sami iznesu svoje ideje za potencijalne programe obuke ili da od ponuđenih izaberu one koje im najviše odgovaraju.
- ♦ Zaposleni mogu imati defanzivni stav prema programu koji im se preporučuje. Od trenera je potrebno zatražiti da zamoli zaposlene da sami definišu svoje ciljeve, a zatim i znanje i informacije koje bi im pomoglo da postignu svoje ciljeve.
- ♦ Zaposleni investiraju u svoje profesionalne karijere i uspehe. Stoga će nerado podeliti sa drugima svoje slabosti ili greške. Potrebno je pomoći trenerima da kreiraju pravo okruženje za učenje i redefinišu uspešne metode poput otvorene diskusije, koje bi sobom nosile manje straha i nesigurnosti.
- ♦ Svaki zaposleni ima svoj put napretka i jasno sledi povratne informacije o svom razvoju. Potrebno je pomoći trenerima da odrede meru njihovog napretka i ohrabre ih da primenjuju svoje nove veštine na pravi način.

- ♦ Zaposleni na obuke sobom donose i godine prethodnog iskustva i mišljenja. Potrebno je obezbediti im priliku da dele svoje znanje i razmenjuju svoja mišljenja. Koncepti i prakse koje su usmerene na promenu njihovog uobičajenog načina mišljenja i delovanja, treba primenjivati postepeno i predvideti vreme za njihovo potpuno usvajanje.
- ♦ Zaposleni ne mogu biti naterani da uče: oni treba da budu saradljivi i to treba da bude njihov izbor. Potrebno im je obezbediti pomoć da se omogući njihov napredak kroz otvorenu komunikaciju fokusiranu na ciljeve koje zaposleni silno žele da ostvare.

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

3.1. PROCES OBUKE I RAZVOJA ZAPOSLENIH

Program obuke i razvoja zaposlenih obuhvata nekoliko faza:¹³⁶ 1. analiziranje organizacionih potreba za obukom, 2. dizajniranje programa obuke, 3. implementacija programa obuke i 4. evaluacija rezultata programa obuke. O navedenim fazama biće reči u narednom tekstu.

3.1.1. ANALIZIRANJE ORGANIZACIONIH POTREBA ZA OBUKOM

Analiza potrebe za obukom unutar organizacije, razlikovaće se u slučaju da se radi o potrebi za obukom novih ili potrebi za obukom zaposlenih koji već rade u organizaciji. U prvom slučaju je bitno odrediti koji su zahtevi samog posla, oni se dele na manje zadatke za koje se zatim obučavaju novi zaposleni. U situaciji obuke već zaposlenih koji su već izvesno vreme u organizaciji, situacija je složenija. U ovom slučaju odgovarajućom treba rešiti i neka dodatna pitanja, tj. treba odlučiti o tome da li je obuka rešenje za određeni problem. Primer za navedenu situaciju jeste razrešenje situacije pada performansi ili usled nejasnih standarda koji se mogu razrešiti programom obuke ili usled nedovoljne motivacije zaposlenih. Menadžeri ljudskih resursa treba da daju odgovor na ovo pitanje.

Početna analiza kod utvrđivanja organizacionih potreba za obukom, u slučaju novih zaposlenih jeste, već pomenuta, analiza zadatka koja obuhvata raščlanjivanje radnog mesta na zadatke nakon čega se novozaposleni obučava za svaki od tih zadataka. U slučaju utvrđivanja potrebe za obukom kod zaposlenih koji već rade u organizaciji, vrši se analiza radnog učinak, da bi se utvrdilo da li postojeći nedostatak može da se ispravi odgovarajućim programom obuke.

Najkraće rečeno, početak procesa obuke i razvoja zaposlenih treba da počne odgovorom na tri pitanja:¹³⁷

1. Koji su ciljevi obuke? Drugim rečima, gde želimo da stignemo?
2. Koje metode obuke ćemo koristiti? Drugim rečima, kako ćemo da stignemo tamo gde smo krenuli?
3. Kako ćemo meriti uspeh? Drugim rečima, kako ćemo znati da smo stigli?

PRIMERI OBUKE ZAPOSLENIH U PRAKSI

Firma Solektron vrši sklapanje štampanih ploča i drugih komponenti za svoje klijenete iz Silikonske doline. Njeni radnici svake godine prolaze kroz obuku u prosečnom trajanju od devedeset pet časova koju obezbeđuje kompanija. Predsednik Winston Čen zapaža: „Tehnologija se tako brzo menja, da procenjujemo da 20% inženjerskog znanja svake godine postaje zastarelo. Obuka je obaveza prema našim radnicima koju smo dužni da ispunimo. Ako želite visok rast i visok kvalitet, onda obuka čini veliki deo jednačine.“

Iako finansijska dobit od obuke teško može da se izračuna, mnogi stručnjaci veruju da je ona ne samo realna, već i suštinska. Jedna od kompanija koja je računala na korist od obuke radnika je Motorola. Ova firma iz oblasti visoke tehnologije izračunala je da svaki dolar uložen u obuku, donosi trideset dolara kroz povećanje produktivnosti tokom sledeće tri godine.

Sinerdži (Cinergy), kompanija koja se bavi pružanjem usluga distribucije i skladištenja gasa i električne energije, sa sedištem u Sinsinatiju, čiji je kapital dvanaest milijardi dolara, još je jedna firma koja priznaje da svi radnici moraju da budu glavni investitori u učenje i njegovi korisnici. Razvoj talenata je dostupan svakome. Elizabet Lenije, iz odeljenja za ljudske resurse je izjavila: „Polazna pretpostavka je da želimo da imamo najpametnije ljude u svakom segmentu posla. Ako je to domar u elektrani, ja želim da on bude pametniji nego neki drugi domar.“

Izvor: Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 132.

3.1.2. DIZAJNIRANJE PROGRAMA OBUKE

Rezultati napred pomenutih analiza pružaju osnov za kreiranje programa obuke. Ova faza obuhvata formulisanje ciljeva obuke, utvrđivanje budžeta i utvrđivanje određenih metoda i tehnika obuke. Što se tiče ciljeva obuke pod njima podrazumevamo opis svega onoga što će učesnik u obuci biti u mogućnosti da ostvari nakon uspešno završenog programa

obuke. Za poslodavca je, takođe, veoma važno da se upozna i da odobri budžet predviđen za program obuke. S druge strane, budžet će umnogome da uslovi dizajniranje samog programa obuke, pod kojim se podrazumeva određivanje sadržine programa obuke, ali i metoda i tehnika same obuke. Da bi ciljevi obuke bili formulisani na jasan i nedvosmislen način, potrebno je sledeće:¹³⁸

- ♦ ciljeve treba izraziti u pisanoj formi,
- ♦ ciljevi treba da budu jasni i merljivi,
- ♦ potrebno je identifikovati kako će zaposleni pokazati: 1. da su razumeli prezentovane ciljeve i 2. da su stekli željene veštine ili znanja i
- ♦ potrebno je definisati i tačno precizirati željene rezultate ili ponašanja koja će proistići iz programa obuke.

3.1.3. IMPLEMENTACIJA PROGRAMA OBUKE

Nakon utvrđivanja potreba za obukom koje organizacija u konkretnim slučajevima ima i ciljeva, čije se ispunjenje očekuje odgovarajućim programom, pristupa se dizajniranju programa obuke. Ova faza podrazumeva sprovođenje treninga i obuke i to u onoj formi i onim metodama koje odgovaraju situaciji u organizaciji.

3.1.4. EVALUACIJA REZULTATA PROGRAMA OBUKE

U fazi procene rezultata obuke potrebno je razmotriti dva osnovna pitanja. Prvo, na koji način je potrebno sprovesti procenu i, drugo, koji učinak obuke treba izmeriti.¹³⁹ Najbolja metoda u proceni programa obuke, a kao odgovor na prvo pitanje jeste kontrolisano eksperimentisanje. Ova metoda podrazumeva praćenje rezultata rada u dve grupe zaposlenih, od kojih je jedna prošla program obuke, i, zatim, te rezultate dovode u vezu sa programom obuke.

Što se tiče odgovora na drugo pitanje, postoje četiri osnovne kategorije rezultata obuke koji se mogu izmeriti, odnosno četiri nivoa na kojima se vrši evaluacija programa obuke:¹⁴⁰

- ♦ Prvi nivo evaluacije - reakcija: ovaj nivo podrazumeva procenu reagovanja učesnika obuke na samu obuku. Procena reakcija učesnika na program obuke (Da li se učesnicima dopao program? Da li je program vredeo utrošenog novca i vremena? Da li je program relevantan za posao kojim se učenici bave?). Svaki program bi trebalo da bude ocenjen na ovom nivou kako bi se učinila eventualna poboljšanja i unapređenja samog programa. Reakcija učesnika na ovom nivou evaluacije ima značajan uticaj na učenje iz drugog nivoa. Naime, iako pozitivna reakcija učesnika nije garancija učenja, ipak, negativna reakcija, umnogome, smanjuje njegovu verovatnoću.
- ♦ Drugi nivo evaluacije - učenje: na ovom nivou evaluacije postavlja se pitanje da li su učesnici programa stekli željene veštine, znanje ili stavove. Merenje na ovom

nivou je mnogo teže nego evaluacija na prvom nivou. Metode merenja idu od formalnog i neformalnog testiranja, pa sve do timske procene ili samoprocene. Ukoliko je moguće, učesnici rade test procene pre obuke i nakon obuke, da bi se uočila razlika u učenju koja je nastupila.

- ♦ Treći nivo evaluacije – transfer: ovaj nivo meri transfer koji se pojavljuje u ponašanju učesnika tokom programa. Evaluacija na ovom nivou podrazumeva odgovor na pitanje: da li se nove veštine, znanja ili stavovi koriste u svakodnevnom okruženju učesnika programa? Za mnoge trenere ovaj nivo predstavlja najtačniju procenu efektivnosti programa obuke. Merenje na ovom nivou je teško i često je nemoguće predvideti kada će promene u ponašanju nastupiti. Sve ovo zahteva veoma važne odluke u smislu vremena evaluacije, učestalosti i ponavljanja evaluacije, kao i načina evaluacije.
- ♦ Četvrti nivo evaluacije – rezultati: ovaj nivo meri uspeh programa obuke u terminima koje menadžeri i poslodavci razumeju: porast produktivnosti, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova, povećanje prodaje. Sa poslovne i organizacione perspektive posmatrano, ovo jeste sveobuhvatni i opšti cilj programa, mada je veoma teško meriti finansijska poboljšanja u organizacionom poslovanju koja se mogu dovesti u direktnu vezu sa programom obuke.

Navedeno govori da, zapravo, postoje dve vrste evaluacije programa obuke.¹⁴¹ Prva vrsta evaluacije je usmerena na unapređenje samog procesa obuke, tj, proveru organizovanosti programa obuke i zadovoljstva polaznika. Zahvaljujući navedenoj evaluaciji, dobijaju se informacije koje su potrebne da bi se programi obuke unapredili. Druga vrsta evaluacije ustanovljava stepen promene ponašanja zaposlenih kao rezultat sprovedene obuke.

Evaluacija rezultata programa obuke treba da ukaže na doslednost u povezivanju planiranih i ostvarenih aktivnosti i njen značaj je najveći upravo za usmeravanje daljih aktivnosti organizacije u procesu sprovođenja programa obuke.

3.2. METODE OBUKE I RAZVOJA ZAPOSLENIH

U teoriji, ali i u praksi, razlikujemo *obuku zaposlenih* i *usavršavanje menadžera*.

- ♦ *Obuka zaposlenih* spada u vrlo važan deo posla odeljenja za ljudske resurse. Ne samo da je obuka potrebna da bi se posao obavljao efektivno i efikasno, već ona predstavlja i mogućnost da se firma prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta, korisnika usluga i same organizacije. O tome koliko je važna obuka u savremenom poslovanju svedoči i podatak da poslovne kompanije u SAD za razvoj zaposlenih troše više od 54 milijarde dolara.¹⁴² Metode obuke su raznovrsne i primenjuju se u zavisnosti od delatnosti kojom se organizacija bavi, kao i od postavljenih ciljeva same obuke. Najčešće metode obuke su:

- ♦ *Zamena (rotacija) radnog mesta* se sastoji u planskom i vremenski ograničenom premeštanju zaposlenog koji se nalazi na obuci, sa jednog na drugo radno mesto koje je u vezi sa obavljanjem njegovog posla. Rotacija na poslu je odličan način za proširivanje vidika zaposlenog u odnosu na organizacione procese i usvajanje jednog šireg i sveobuhvatnijeg pogleda na organizaciju kao celinu. S druge strane, time što pojedinac proširuje vidike i dobija potpuno nove informacije, onemogućava se i smanjuje monotonija na poslu i stimuliše razvoj novih ideja.
- ♦ *Obuka na samom radnom mestu (OJT – On-the-job training)* podrazumeva tradicionalan i veoma popularan vid obuke koji se sastoji u tome da se zaposlenom daju poslovni zadaci koje on izvršava pod vođstvom zaposlenog sa iskustvom na tom radnom mestu. Davanjem uputstava ili omogućavanjem posmatranja iskusnijeg zaposlenog dok radi, dobar je način za sticanje novih veština i znanja zaposlenih na nižim organizacionim nivoima.

OBUKA U STARBAKSU (STARBUCKS)

Korporacija Starbaks je kompanija za preradu i promet kafe sa sedištem u Sijetlu, država Vašington. Starbaks je godinama jedna od najperspektivnijih kompanija sa najbržim rastom u SAD-u.

I dok Starbaks primenjuje gotovo fanatične standarde, kada su kvalitet kafe i usluga u pitanju, u ovoj kompaniji vlada opušten stav prema radnicima koji uživaju punu podršku svojih poslodavaca.

U praksi, Starbaks promovise kulturu u kojoj radnici imaju velika ovlašćenja i u kojoj se daju velikodušni bonusi i nagrade. Postoji i plan vlasničkih davanja zaposlenima i zaposleni se neprestano obučavaju. Časovi obuke počinju sa istorijatom kafe, a završavaju se sedmočasovnom radionicom pod nazivom „Kako skuvati savršenu šoljicu kafe kod kuće“. Ova radionica je jedna od onih koje traju pet časova i koje svi zaposleni moraju da odslušaju tokom prvih šest nedelja kada se zaposle u firmi Starbaks. *Fortune* piše o tome sledeće: „To je bleskasta stvar, prilično lagana materija, ali u suštini, naravno, sve je to istinito. Možda nešto od toga i ostane u glavama slušalaca. Starbaks predstavlja neverovatan uspeh, u velikoj meri zahvaljujući ljudima koji izađu sa ovih trening programa koji pomalo podsećaju na terapiju. Godišnji promet radnika na mestu bariste je 60%, u poređenju sa 140% koliki je promet honorarnih radnika u industriji brze hrane.“

(Preuzeto iz G. G. Dess, G. T. Lumpkin, A. B. Eisner (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 608.)

- ♦ *Mentorstvo* predstavlja od davnina poznatu tehniku obučavanja „šegrt“ gde se pojedinci na radnom mestu obučavaju uz pomoć iskusnog stručnjaka, tj. majstora. Na ovaj način se, zapravo povezuje obuka na radnom mestu sa školskim načinom obuke. Kandidatu se omogućava da uči posao i da se ugleda na izuzetno sposobnog i iskusnog kolegu i stručnjaka.

- ♦ *Informalno učenje:* istraživanje sprovedeno od strane Američkog udruženja za obuku i razvoj pokazuje da 80% onoga što zaposleni znaju o poslu, naučili su ne kroz formalnu obuku, nego kroz informalne oblike učenja u komunikaciji sa svojim kolegama.¹⁴³ Iako menadžeri praktično ne upravljaju ovim vidom učenja, ipak treba da preduzmu sve što je u njihovoj moći da ovaj vid učenja zaživi u organizaciji. Npr. kompanija *Power Transmission and Distribution* u Severnoj Karolini, obezbeđuje sve što je potrebno za informalno učenje u svojoj kafeteriji, uključujući i belu tablu sa markerima i time pospešuje veoma kreativne diskusije među svojim zaposlenima.
- ♦ *Predavanja, kursevi i seminari* predstavljaju klasičan vid obuke budućih kandidata za radno mesto i predstavlja sastavni deo skoro svih vidova obuke. Ovaj vid obuke se sastoji u tome što stručnjaci ili iz same organizacije ili van organizacije, drže predavanja potrebna za sticanje određenih znanja ili veština u kombinaciji sa primerima iz prakse. U organizaciju ovakvih predavanja često se uključuju univerziteti i instituti sa svojim programima i predavačima. Ovakva obuka se dopunjuje, najčešće, sa odgovarajućim knjigama ili priručnicima koji prate materiju koja se predaje.

Obuka zaposlenih na navedeni način je od velikog značaja i kada su u pitanju hotelska preduzeća. Obuka se u praksi ovih preduzeća primenjuje kod većine međunarodnih hotelskih i restoranskih lanaca i drugih preduzeća u ovim granama, a obuhvata sve zaposlene, uključujući i rukovodeće osoblje. Stalni trening podrazumeva konstantno praćenje tehnoloških, tržišnih i drugih promena i na taj način se prilagođava tendencijama u okruženju, sa ciljem unapređenja kvaliteta i sopstvene pozicije u odnosu na potrošače i konkurente. Jedan broj velikih lanaca ima posebne centre za obuku i trening osoblja i poznate i afirmisane „univerzitete“, kao oblike najvišeg obrazovanja i obučenosti unutar preduzeća na kojima se, za odgovarajuće vreme, stiču potrebna znanja i veštine iz tehnologije, organizacije, ekonomije i drugih disciplina, prvenstveno namenjena rukovodećim nivoima korporacije. Najpoznatiji od takvih „univerziteta“ su Holiday Inn-ov, McDonald's-ov „Hamburger univerzitet“ i drugi.¹⁴⁴

- ♦ *Simulacije.* Za razliku od prethodno navedenih metoda obuke koji se odvijaju na samom radnom mestu, metode o kojima ćemo dalje govoriti, spadaju u obuku van radnog mesta. Simulacija ima za cilj da budućeg radnika obuči u uslovima identičnim onim koje će imati na svom radnom mestu, ali se takvi uslovi stvaraju van radnog mesta upotrebom identične, ali u navećem broju slučajeva, ipak, improvizovane opreme. Tek kada kandidat potpuno ovlada načinom, uslovima rada i opremom, počinje sa obavljanjem pravih radnih zadataka. Ova metoda obuke se koristi posebno u uslovima koje karakteriše veoma osetljiva, komplikovana za upotrebu i skupa oprema. Tipičan primer za „simulacije“ jeste simulator leta u obuci pilota.

- ♦ *Metode zasnovane na tehnologiji.* Sve više firmi koristi metode obuke zasnovane na tehnologiji. Prednost ovih metoda je u tome što su jeftinije, pristupačne svima i karakteriše ih široki spektar informacija. Najpoznatije metode obuke ove vrste su: CD-ROM, DVD, kompjuteri, video kasete, audio kasete, učenje na daljinu, video konferencije, telekonferencije, satelitska i kablovska TV, obuka preko interneta, portali za učenje. Od navedenih malo bliže ćemo se upoznati sa sledećim:
- ♦ *Učenje na daljinu* je vrlo zastupljeni vid obuke koji se sastoji u tome da se povezuju predavači i slušaoci koji su prostorno (geografski) razdvojeni. Klasično učenje na daljinu podrazumeva obuku dve ili više grupa kandidata od strane predavača putem televizijskih ili kompjuterskih priključaka.
- ♦ *Videokonferencija*, putem audio i vizuelne opreme, omogućava direktan kontakt i interaktivnu komunikaciju predavača i kandidata.
- ♦ Uz pomoć *kompjutera* i mnogobrojnih softvera, danas je moguće izvršiti obuku na najkvalitetniji način. Ovim vidom obuke zaposleni mogu uz razne simulacije i diskove da se nauče kako na kvalitetan i efikasan način da obavljaju poslovne zadatke.

Kompjuterski zasnovana *SimuLearnova* simulacija koja se zove *Virtuel Lider* (virtuelni lider) pruža licima na obuci realistična scenarija rukovođenja, uključujući sledeće: „Budite u sali za sastanke za deset minuta“, glasio je e-mail glavnog potpredsednika Alan Younga. „Glavni odgovorni izvršilac je na svom brodu i oluja je prekinula sve veze. Gore od toga, izbio je veliki požar u pozivnom centru u Južnoj Americi. Mogli bismo da izgubimo milione“, kaže Young. Odbor je dao vanredna ovlašćenja višem rukovodstvu. Vi ste top menadžer koga su pozvali da pomogne. Šta vi činite?“

(Preuzeto iz S.P.Robbins, M. Coulter (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 288.)

- ♦ Sve više mesta u obuci zaposlenih zauzima obuka putem *interneta* i *online* kurseva koji zbog svoje raznolikosti, aktuelnosti i pristupačne cene privlače pažnju savremenih firmi. Neke od njih se odlučuju i za obuku putem svojih internih mreža čime se troškovi obuke svode na najmanju moguću meru.
- ♦ *Korporativni informacioni portali* (*Enterprise Information Portal EIP*) se postavljaju na interne mreže firmi i na taj način svi zaposleni mogu dvadeset četiri časa dnevno da pristupe svim potrebnim znanjima i informacijama u trenutku kada su im potrebne i da se postepeno obučavaju za određene poslovne zadatke.

„Primer obuke uz korišćenje kompjutera, kojoj je cilj da obučiti ispitivače kako da obave razgovor za zaposlenje:¹⁴⁵ ispitivačima se najpre na ekranu kompjutera prikazuje „kandidatova“ prijava za posao, kao i podaci o radnom mestu na koje se prijavljuje. Ispitivač zatim otpočinje simulirani intervju tako što kuca pitanja, na koja odgovara

model na video snimku koji se nalazi u ulozi kandidata i čiji su odgovori na mnoštvo pitanja kompjuterski programirani. Neki odgovori zahtevaju dodatna pitanja. Pošto dobije odgovor na svako pitanje, ispitivač procenjuje kandidatove odgovore i odlučuje da li je ispitivana osoba kvalifikovana za određeno radno mesto. Na kraju, kompjuter obavestava ispitivača gde je pogrešio (na primer, možda je postavio diskriminatorna pitanja) i nudi dodatni materijal za obuku pomoću koga se mogu ispraviti te greške.“

(Preuzeto iz Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.159).

- ♦ *Internet* sve više zamenjuje ostale vidove obuke. Postoje dva osnovna načina obuke zaposlenih preko interneta. Jedan je priključivanje samih zaposlenih programima obuke preko interneta, naravno u dogovoru sa poslodavcem, a drugi način podrazumeva obuku zaposlenih preko portala na kompanijskom internetu. Oba načina imaju velikih prednosti, a svakako najveća prednost ovih vidova učenja jeste ušteda u vremenu.

3.3. METODE OBUKE I RAZVOJA MENADŽERA

Pored obuke zaposlenih u praksi se mnogo pažnje posvećuje usavršavanju menadžera. Cilj ovih programa jeste da se poboljšaju rezultati poslovanja menadžera tako što će oni steći nova znanja i veštine. Stvaranjem menadžera spremnog da odgovori poslovnim izazovima promenljivog okruženja, stvaraju se i uslovi za poboljšanje rezultata organizacije kao celine. Programi usavršavanja menadžera mogu se organizovati unutar same firme (obuka, kursevi, rotacija na poslu, profesionalni programi) i univerzitetski programi kao što su MBA za menadžere.¹⁴⁶

Organizacija Dizni ima temeljan program obuke od nekoliko nivoa. Na hiljade profesionalaca prisustvuje seminarima za menadžment koje drži *Walt Disney Productions* na kojima stiču znanja o načinima na koje treba da obučavaju i motivišu radnike. Dalje, nastava „*Traditions I*“ su načela kompanije i sadrži elemente Dizni kulture koju svi radnici, menadžment i osoblje angažovano na sat moraju da prihvate. Ova nastava podučava jeziku i stavovima Dizni kompanije – sigurnost, ljubaznost, nastup i efikasnost – kao i njenim komponentama – prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Prikaz politika i procedura iznet je u programu koji nudi divizija u kojoj će radnik raditi. Pošto se završi nastava o načelima predviđena za učionicu, radnici moraju da rade sa tutorom sve dok nisu spremni da samostalno obavljaju svoje zadatke. Kada jednom počnu da rade bez supervizora, počinje takozvana „unakrsna obuka“. Postati predavač „*Traditions I*“ nastave je prilika za unakrsnu obuku. Angažovanje iskusnih Dizni radnika za podučavanje

o načelima je korisno i za radnike i za kompaniju. Novi radnici uče direktno od onih koji su se već susreli i imaju iskustva sa Dizni kulturom, a radnici – predavači uče kako da prezentiraju svoje znanje, zasluže priznanje, a ujedno doprinose i raznovrsnosti poslova koje obavljaju. Ova praksa omogućava kompaniji Dizni da istovremeno štedi sredstva i radi na usavršavanju radnika. Samo 30% radnika se unajmljuje sa strane; većina radnih mesta se popunjava unapređivanjem radnika zaposlenih u kompaniji.

(Michael Wellin „Delivering the Goods on Customer Care“, Personel Management, mart 1993, str. 34 – 37. Preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Ggilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 361 – 362.)

Najpoznatije metode menadžerske obuke na radnom mestu su učenje kroz rad i rotacija na radnom mestu. O njima smo govorili u delu obuke za zaposlene. Ovom prilikom ćemo se upoznati sa metodama obuke koji su karakteristični uglavnom za menadžere, a to su: metoda studije slučaja i menadžerske igre. Kod *metoda studije slučaja* menadžer analizira i rešava neki zanimljiv problem firme, a o svojim rešenjima i odlukama raspravlja sa ostalim menadžerima u obuci. Vrlo su zanimljive i aktuelne *menadžerske igre* u kojima se menadžerske grupe (po pet menadžera u grupi) međusobno nadmeću u tržišnim uslovima koji se simuliraju. Tako svaka grupa, ne znajući za rešenja druge grupe, odlučuje o proširivanju na novo tržište, vrsti proizvoda i usluga, kako će reklamirati proizvode, koliko sredstava je potrebno za sve ove aktivnosti i dr.

4.

UPRAVLJANJE PROGRAMIMA ORGANIZACIONIH PROMENA

Rečenica koja oslikava savremeni menadžment, svakako, je: „Jedina konstanta u menadžmentu je promena“.

Brzina promena na konkurentnom tržištu i brzina tehnoloških promena, glavni su faktori koji su uticali na prelazak sa personalnog na menadžment ljudskih resursa. Takođe vidljive su i stalne promene poslovnih strategija, tehnika menadžmenta, inertnog organizacionog razvoja, promene u legislativi itd. O nužnosti promena govorimo i kada imamo na umu već rečeno o potrebi stalne obuke, usavršavanja i razvoja zaposlenih. Samo edukovani, zaposleni koji stalno uče i razvijaju se, mogu odgovoriti zahtevima promenljivog poslovnog okruženja. Zapravo, imperativ savremene organizacije jeste njena kontinuirana promena i prihvatanje, već pomenutog, koncepta organizacionog učenja. Ovaj koncept vodi do kontinuiranog procesa organizacione transformacije, čija krajnja tačka ne može biti planirana sa sigurnošću. Kumulativno učenje pojedinaca u organizaciji vodi, vremenom,

do fundamentalnih promena pretpostavki, ciljeva, normi i operativnih procedura, ne samo kao reakcija na eksterne pritiske, nego zasnovanim na porastu životnog znanja ljudi koji sačinjavaju organizaciju. Ono što se danas često čuje u biznisu je "raditi pametnije, ne teže". Tako je Magazin *Fast Company* veoma davno proklamovao tri poslovna pravila koja važe i u današnjem poslovanju. Prvo pravilo biznisa danas: pametnije kompanije pobeđuju. Drugo pravilo biznisa danas: da biste postali najpametnija kompanija, zaposlite najpametnije ljude. Treće pravilo biznisa danas: da biste zaposlili najpametnije ljude, nastavite sa učenjem."

Međutim, promene nikada nisu jednostavne, a njihovu složenost dalje komplikuje stalno prisutni otpor promenama. Zapravo, krajnje je racionalno da se ljudi opiru promenama ukoliko ne upravljaju njima. Promene mogu uticati na njihove rutine i metode u obavljanju posla, uslove zapošljavanja i načina uspostavljanja pravila poslovanja radnih grupa i timova. Tu je i strah za zaposlenja i zarade koji su pod pretnjama i pritiscima promena. Ljudi brinu da li će njihove veštine biti potrebne, kao i da li će uspeti da savladaju nove veštine koje se traže. Zapravo, postoje dve vrste reakcije zaposlenih na promene. Jedna vrsta je posmatranje promena kao izazova. U ovom slučaju zaposleni pozitivno reaguju na promene, raduju im se, svaku promenu vide kao novu mogućnost i korist za sebe i razvoj svoje karijere. Sa druge strane su zaposleni koji promene ne vide kao izazov, nego kao pretnju.

Upravo zbog različitog reagovanja zaposlenih na promene, upravljanje ljudskim resursima, obuka i razvoj zaposlenih u okviru njega, je od presudnog značaja za upravljanje promenama u organizaciji. Zapravo, kontinuirano obrazovanje i usavršavanje mogu biti način da se zaposleni prilagode promenama i one budu osnova njihovog zadovoljstva svojim životom i profesionalnom karijerom. Osnovni zadatak menadžera ljudskih resursa, u tom smislu, je da upoznaju svoje zaposlene sa promenama i da obezbede njihovu posvećenost promenama tokom i nakon njihove implementacije. Uspesno upravljanje promenama zahteva efikasno liderstvo, projekt menadžment, kao i dobre komunikacione veštine i, naravno, odgovarajuće programe obuke i razvoja zaposlenih.

Postoje brojni modeli organizacionih promena koji se koriste u menadžmentu ljudskih resursa. Svakako, najpoznatiji je model, čiji je autor Kurt Lewin, koji predstavlja proces koji se sastoji iz tri faze:¹⁴⁷

- ♦ *Odmrzavanje postojećeg stanja* – stvaranje kod zaposlenih osećaja nezadovoljstva postojećim stanjem i kreiranje klime koja smatra promene neophodnim. U ovoj fazi neophodno je upoznavanje postojeće organizacione kulture (upoznati se sa verovanjima i vrednostima koje postoje u organizaciji, sa uticajem kulture i subkultura u organizaciji). Tek detaljnim upoznavanjem svih elemenata organizacione kulture, moguće je upoznavanje zaposlenih sa prednostima nameravane promene. Npr. uveravanje zaposlenih da postojeća organizaciona kultura, verovanja, vrednosti i pretpostavke ne mogu više da odgovore dinamici promenljivog poslovnog okruženja ili pružanje zaposlenima alternative – novih obrazaca ponašanja i, u skladu sa tim, "topljenje ponašanja", vrednosti i stavova.
- ♦ *Promena u novu, željenu situaciju*. Određena promena se implementira kao izazov postojećoj organizacionoj kulturi.

- ♦ *Zamrzavanje nove situacije.* U ovoj fazi bi trebalo da se svi elementi promene prihvate od strane većeg dela zaposlenih i da postanu njihov svakodnevni obrazac ponašanja i razmišljanja. Dakle, ovde govorimo o praktičnim konsekvencama uvođenja nove korporativne kulture – prenošenje organizacione kulture na nove zaposlene i jačanje organizacione kulture među postojećim zaposlenima.

Menadžeri ljudskih resursa, u tom smislu, treba da budu uključeni od početne faze uvođenja promena u organizaciju. U tom smislu, naročito je značajno njihovo angažovanje u sledećim oblastima:¹⁴⁸

- ♦ savetovanje linijskih menadžera i menadžera na višim organizacionim nivoima u vezi sa veštinama koje su dostupne u samoj organizaciji – identifikovanje eventualnih praznina u veštinama, potreba za treningom i obukama, novim poslovnim praksama itd.,
- ♦ pregovaranje sa predstavnicima zaposlenih,
- ♦ razumevanje zabrinutosti zaposlenih i prihvatanje problema,
- ♦ komuniciranje sa grupama zaposlenih i
- ♦ pomaganje zaposlenima da izađu na kraj sa promenama.

4.1. ŠTA PROMENITI?

Prvo pitanje koje menadžeri sebi treba da postave jeste: „Šta promeniti?“. Odgovor na ovo pitanje zavisiće od situacije u kojoj se organizacija nalazi, od vizije koju želi da ostvari, od raspoloživih resursa. Navedene probleme možemo najbolje opisati na primeru kompanije AVON.

Kada je došla na čelo kompanije, Andrea Jung je znala da se susreće sa velikim problemima – prodaja je opadala, potrošači su zahtevali efektivnije proizvode, a poslovni procesi u organizaciji, posebno nabavka, prodaja i distribucija, nisu bili dovoljno efikasni i automatizovani. Andrea Jung se odlučila za sledeće korake:

- ♦ investiranje sto miliona dolara u ekskluzivno opremljen objekat za kreiranje novih proizvoda (do tada je Avon ulagao u R&D mnogo manje od svojih konkurenata),
- ♦ obnova Avonovog suvoparnog, staromodnog imidža uvođenjem novih metoda marketinga i reklamiranja – izrada novih, primamljivijih i kvalitetnijih brošura; povećanje distribucije za 6%,
- ♦ razvijanje nove linije kozmetičkih proizvoda za devojke od 16 do 24 godina – drastična promena u odnosu na dotadašnju ciljnu grupu žena starijih od 35 godina,
- ♦ loši rezultati 2005. godine rezultirali su smanjivanjem broja zaposlenih, stoga se pristupilo dvostruko većem ulaganju u sredstva za oglašavanje, ulaganje u inoviranje proizvoda, pojednostavljenje proizvodne strukture, prebacivanje usluga na spoljne firme u zemljama sa jeftinom radnom snagom.

Avon je prva kompanija kojoj je Kina dala dozvolu za direktnu prodaju. Sve navedene promene nisu bile moguće bez promena stavova i ponašanja zaposlenih u kompaniji. U tom smislu preduzete su ne samo mere njihove dodatne motivacije i posebnih beneficija za uspeh u radu, već i poboljšanje uslova rada (prelazak na rad na pokretnim računarima i bežično umrežavanje).

Iz navedenog primera možemo videti koliko je teško uvođenje organizacionih promena i koliko se ne može izvući jedinstven obrazac po kome bi se promene mogle uvesti u svaku organizaciju. Koliko će promena biti uspešna ne zavisi samo od menadžera ljudskih resursa, linijskih menadžera i menadžera viših nivoa, nego i od stavova samih zaposlenih i njihove spremnosti da stalnim učenjem i usavršavanjem, uzmu aktivnu ulogu u uvođenju promena u svoje svakodnevne aktivnosti. Naime, razvoj spremnosti pojedinca za promene u zavisnosti je od sledećih faktora:¹⁴⁹

- ♦ osećanja sigurnosti koji je u osnovi jedne od najvažnijih potreba čoveka, a odnosi se na doživljaj sopstvene sigurnosti,
- ♦ potrebe pojedinca da može da objasni ono što radi i šta mu se dešava i da se odredi u odnosu na objektivnu stvarnost,
- ♦ postojanje vremena u kome se promena može razmatrati i osvetliti kako bi se elementi spremnosti za promene uspostavili,
- ♦ mogućnosti korišćenja naučenih obrazaca ponašanja u kojima nije neophodno veliko mentalno angažovanje,
- ♦ snage ličnosti koja je u stanju da se izbori sa sobom i okruženjem u ostvarenju sebe i sopstvenih ideja,
- ♦ postojanja potrebnog nivoa intelektualne radoznalosti koja se može smatrati jednim od najvažnijih pokretača promena.

4.2. VOĐENJE ORGANIZACIONIH PROMENA

Kao što smo već naglasili, vođenje promena je izazov za savremenog menadžera, posebno za menadžera ljudskih resursa. U tom smislu, u praksi se iskristalisalo osam koraka u procesu vođenja promena:¹⁵⁰

Faza odmrzavanja

1. Ustanoviti osećaj hitnosti. Većina menadžera startuje upravo sa ovakvim stavom. Ustanovljenje ovakvog stava zahteva kreativnost menadžera. Nekada se u ovoj fazi koriste prenatraglašenosti izveštaji o trenutnom stanju kompanije.
2. Obezbediti posvećenost problemu kroz zajedničku analizu i dijagnostiku problema. Uz prisustvo prethodno opisanog osećaja hitnosti i urgencije, menadžeri mogu oformiti timove koji će dijagnostifikovati probleme sa kojima se kompanija suočava. Ovi timovi mogu pomoći u razumevanju postojećih problema, kao i načina njihovog rešavanja i, na taj način, obezbediti posvećenost zaposlenih nastaloj situaciji.

Faza promene

3. Izgradnja vodeće koalicije. Niko ne može sprovesti organizacione promene sam. Iz tog razloga mnogi top menadžeri organizuju grupe uticajnih ljudi u kompaniji koji zajedno rade kao tim i deluju kao misionari promene.
4. Razvijati i širiti zajedničku viziju. Nekada promena u organizaciji zahteva i novu viziju. U ovoj fazi potrebno je postupati na sledeći način: biti jednostavan (npr. „Bićemo brži od bilo koga u našoj industriji i izlazićemo u susret željama naših potrošača!“), koristiti različite kanale i sredstva (sastanci, e-mail, formalna i neformalna interakcija), rukovoditi se primerima.
5. Pomoći zaposlenima da učine promenu. Da li postoje neke smetnje u implementaciji promene? Da li nedostatak veština stoji na putu? Da li organizacione politike i procedure predstavljaju prepreku promenama? Da li previše krut stav menadžera obeshrabruje zaposlene da deluju?
6. Konsolidovati dobitke i praviti nove promene. Neka cilj bude postizanje mogućih i dostižnih rezultata na kraći rok. Koristiti kredibilitet postignutih ciljeva da bi se promenio čitav sistem, struktura i politike organizacije koje se ne uklapaju u novu viziju. Nastaviti sa sprovođenjem novih promena, npr. kroz zapošljavanje i promociju novih ljudi.

Faza zamrzavanja

7. Osnažiti nove načine delovanja i ugraditi ih u promene sistema i procedura. Koristiti nove sisteme procene rada i stimulacija, kako bi se ojačala željena ponašanja. Potrebno je utvrditi da se menadžeri ponašaju u skladu sa novim modelom i da u svom delovanju zastupaju nove vrednosti kompanije.
8. Na kraju, lideri treba da nadgledaju i procenjuju program. Najkraće rečeno, ova faza uključuje poređenje stanja u kome je kompanija danas, u odnosu na ono u kome bi trebalo da bude, izraženo opipljivim i merljivim podacima.

Dakle, kao zaključak se nameće nužnost konstantnih promena organizacije koje zahtevaju i posebno usmeravanje zaposlenih ka traganju za novim, boljim, efikasnijim načinima poslovanja. Sve navedeno se postiže ne samo kroz opredeljenost organizacije za fleksibilnošću i adaptibilnosti spoljnim promenama, već i kroz obučene, veštinama bogate zaposlene koji stalnim obukama, treninzima i sopstvenim razvojem, mogu da odgovore na ovakve zahteve savremenog načina poslovanja.

Detaljnije o upravljanju promenama i o modelima upravljanja promenama koji se javljaju u praksi, biće reči u trećem delu knjige.

REZIME

Kada govorimo o socijalizaciji, orijentaciji, obuci i razvoju zaposlenih, mislimo na sve aktivnosti koje su neophodne da bi se novi zaposleni adaptirao i prilagodio organizaciji i svoje sposobnosti i veštine, u najkraćem mogućem roku, počeo da primenjuje na najproduktivniji način. U tom smislu je od velikog značaja povezanost ovih faza u procesu menadžmenta ljudskih resursa.

Pod socijalizacijom se podrazumeva proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava i adaptira uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije. Što je proces socijalizacije uspešniji, to je i veća verovatnoća da će radnik u kraćem vremenskom roku moći da se prilagodi uslovima rada i početi da radi na efektivan i efikasan način. To je i razlog što sve veći broj organizacija krajnje ozbiljno pristupaju ovom procesu. Istakli smo četiri osnovne pretpostavke uspešne socijalizacije:

1. socijalizacija jako utiče na performanse zaposlenih i organizacionu stabilnost,
2. novi članovi organizacije pate od anksioznosti,
3. socijalizacija se dešava pod raznim uticajima i
4. pojedinci se prilagođavaju novim situacijama na veoma slične načine.

Tek razumevanjem i polaganjem od navedenih pretpostavki, poslodavci će na pravi način moći da sagledaju svu multidimenzionalnost ovog fenomena i da joj pristupe na pravi način.

Iako većina autora poistovećuje procese socijalizacije i orijentacije, nužno je naglasiti da se ovde radi o dva pojma koja označavaju različite aktivnosti koje organizacija preduzima u cilju boljeg i bržeg adaptiranja zaposlenog koji počinje da radi u organizaciji. Za razliku od organizacione socijalizacije, koja predstavlja proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije, pod orijentacijom novozaposlenog podrazumevamo konkretne i unapred određene aktivnosti koje uključuju upoznavanje novog člana organizacije sa organizacijom i sa ostalim zaposlenima. Proces orijentacije obuhvata npr. upoznavanje novog zaposlenog sa organizacionim ciljevima, istorijom, filozofijom, procedurom, pravilima, politikama menadžmenta ljudskih resursa koje se odnose na radno vreme, plaćanje, beneficije itd. Organizacije se opredeljuju za različite načine orijentacije.

Potreba stalne obuke i usavršavanja radnika u ekonomiji znanja ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već i iz potrebe same ekonomije znanja da angažuje visoko obučene zaposlene koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje u svojim organizacijama. Zbog toga organizacije moraju uspostaviti programe stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih kako bi održale svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju. Program obuke i razvoja zaposlenih obuhvata nekoliko faza:

1. analiziranje organizacionih potreba za obukom,
2. dizajniranje programa obuke,

3. implementaciju programa obuke i
4. evaluaciju rezultata programa obuke.

Svaka od navedenih faza je veoma važna i zahteva posebnu pažnju svih učesnika u ovom procesu.

Obuka zaposlenih spada u vrlo važan deo posla odeljenja za ljudske resurse. Ne samo da je obuka potrebna da bi se posao obavljao efektivno i efikasno, već ona predstavlja i mogućnost da se firma prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta, korisnika usluga i same organizacije. Metode obuke su raznovrsne i primenjuju se u zavisnosti od delatnosti kojom se organizacija bavi, kao i od postavljenih ciljeva same obuke. Najčešće metode obuke su: rotacija radnog mesta, obuka na samom radnom mestu, mentorstvo, informalno učenje, predavanja, kursevi i seminari, simulacije, metode zasnovane na tehnologiji.

Potreba za konstantnom obukom i razvojem zaposlenih predstavlja odgovor na stalne promene u okruženju. U tom smislu, ova faza menadžmenta ljudskih resursa jedan je od načina za upravljanje promenama. Da bi program obuke bio odgovarajući za organizaciju, potrebno je da se rezultati novih veština i stečenih znanja, zapravo, ogledaju u promeni postojećeg načina poslovanja i ponašanja zaposlenih koja sada postaje njihova svakodnevica i deo postojeće organizacione kulture. Nimalo jednostavan, ali veoma izazovan zadatak, kako za menadžere ljudskih resursa, tako i za same zaposlene.

PROVERITE SVOJE ZNANJE:

1. U čemu je razlika između socijalizacije i orijentacije zaposlenih?
2. Pri proučavanju socijalizacije, polazimo od nekoliko osnovnih pretpostavki. Koje su to pretpostavke?
3. Koje su tri osnovne faze procesa socijalizacije?
4. Kako biste vi objasnili značaj obuke i razvoja zaposlenih u okruženju ekonomije znanja?
5. Navedite faze procesa obuke zaposlenih!
6. Objanite četiri nivoa evaluacije programa obuke zaposlenih!
7. Navedite najpoznatije metode obuke zaposlenih! Koje metode bi, po vašem mišljenju, bile najefikasnije?
8. Pronađite u okruženju, koristeći internet ili druge izvor informacija, dobre primere primene adekvatnih metoda obuke zaposlenih u organizacijama!
9. U čemu je povezanost, po vašem mišljenju, između upravljanja organizacionim promenama i obuke i razvoja zaposlenih?
10. Koje su faze u sprovođenju organizacionih promena?

PRIMENITE SVOJE ZNANJE:

VEŽBA 1.

Vi ste supervizor grupe zaposlenih koji imaju zadatak da sklapaju komponente koje se ugrađuju u mobilne telefone. Uviđate da kvalitet nije zadovoljavajući i da mnogi uređaji koje sklopi vaša grupa moraju da se prepravljaju. Vaš nadređeni kaže: „Bolje bi bilo da sa više pažnje pristupite obuci svojih zaposlenih.“ Koji su personalni faktori koji bi mogli da budu uzrok problema? Objasnite kako biste procenili da li se zaista radi o problemu koji je posledica neadekvatne obuke! Objasnite na koji način biste razvili program obuke za rešavanje ovog problema!

VEŽBA 2.

OBUKA U KOMPANIJU APEX¹⁵¹

Džim Delani, predsednik kompanije *Apeks Dor*, ima problem. Bez obzira na to koliko često govorio svojim zaposlenima kako da obavljaju posao, oni uvek, kao što on kaže, „odluče da rade na svoj način“. Nakon toga slede prepirke između njega, određenog zaposlenog i njegovog supervizora. Jedan od primera za to je i odeljenje za dizajniranje vrata. Od dizajnera se očekuje da sarađuju sa arhitektama i dizajniraju vrata na osnovu specifikacija. Mada njihov posao, kako Delani kaže, nije „nuklearna fizika“, dizajneri često greše – na primer, dizajniraju vrata sa previše čelika – što je problem koji kompaniju može da košta više desetina hiljada dolara, naročito, ako se uzme u obzir koliko vrata ima, recimo, u jednoj tridesetospratnoj zgradi.

Odeljenje za obradu narudžbi je još jedan primer. Mada Džim ima posebne, detaljne zahteve koji se odnose na to kako treba napisati narudžbu, većina službenika ne razume kako treba popuniti formular za narudžbe na nekoliko strana i oni improvizuju kada se, recimo, radi o pitanju da li klasifikovati kupca kao „industrijskog“ ili „komercijalnog“.

Aktuelna obuka je sledeća. Ni za jedno radno mesto ne postoji poseban priručnik za obuku, mada za nekoliko radnih mesta postoje pomalo zastareli opisi poslova. Obuka za novozaposlene odvija se isključivo na radnom mestu. Obično osoba koja napušta kompaniju obučava novozaposlenog nedelju do dve nedelje, ali ukoliko napusti radno mesto pre nego što dođe novo lice, novozaposlenog obučavaju drugi zaposleni koji su ranije povremeno obavljali taj posao. Obuka je u suštini ista za sve zaposlene – za mašinstice, sekretare, montere i računovođe.

PITANJA:

1. Šta mislite o obuci u kompaniji Ejpeks? Da li zbog obuke kakva jeste „zaposleni rade na svoj način“ i zašto je to tako?
2. Koju ulogu ima opis posla u obuci?
3. Detaljno objasnite šta biste uradili da biste poboljšali obuku u kompaniji Ejpeks. Iznesite konkretne predloge!

VII POGLAVLJE:

RAZVOJ KARIJERE

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ shvatite u čemu je uloga i značaj razvoja karijere,
- ✓ razlikujete tradicionalnu od savremene karijere,
- ✓ shvatite proces upravljanja karijerom i kao vrednost za organizaciju i kao vrednost za pojedinca,
- ✓ upoznate proces upravljanja karijerom i
- ✓ razmotrite posebna pitanja u razvoju profesionalne karijere.

1.

ULOGA I ZNAČAJ RAZVOJA KARIJERE

„Naše ja nije nepromenljivo. Svaki dan treba ga stvarati, i braniti, izvesne osobine odbacivati, druge stvarati.”

M. Barres

Šta podrazumevamo pod *karijerom*? Svedoci smo da se u svakodnevnom životu pojmu karijere daju različita značenja. Mi ćemo poći od definicije koja se, manje ili više modifikovana, javlja kod većine autora iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, a pod kojom se podrazumevaju sva radna mesta na kojima je zaposleni radio tokom svog radnog veka. Pod *upravljanjem karijerom* podrazumevamo sve aktivnosti koje preduzimaju sami zaposleni, ali i organizacija u kojoj radi, kako bi pre svega postali svesni svojih sposobnosti, veština, znanja i sklonosti, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i napredovanja u njoj.

Iako je posao i profesionalna karijera veoma važna i zauzima centralno mesto u životima pojedinaca, često se prave pogrešni izbori u karijeri, bez detaljnog planiranja, potrebnih informacija i analiza. Za razliku od već ustaljenog stanovišta da je organizacija ta koja treba da vodi računa o napredovanju u karijerama svojih zaposlenih i da stvori uslove za njihov razvoj, savremeni trendovi od zaposlenog zahtevaju maksimalno angažovanje na ovom planu. U tzv. eri nove karijere (*new career era*) pojedinac upravlja svojom karijerom, ne organizacija. Razvoj karijere sada pripada svakom zaposlenom.

Ipak, ne treba izvući pogrešan zaključak da ne postoji uloga organizacije u upravljanju karijerom. I pored toga što je na zaposlenom odgovornost za napredovanje u karijeri, uloga poslodavca nije zanemarljiva. Zapravo, upravljanje karijerom treba posmatrati kao napredovanje u karijeri pojedinca unutar organizacije, sa jedne strane, i, usklađivanje napredovanja u karijeri zaposlenih unutar organizacije sa ciljevima i planovima organizacije, sa druge strane. Činjenica da je mogućnost napredovanja u karijeri jedan od najvažnijih motivacionih faktora zaposlenih, naglašava značaj ovog fenomena za savremenu organizaciju.

Od savremenog poslodavca se očekuje da u organizaciji stvori atmosferu koja će negovati i podržavati svako unapređenje i razvoj svojih zaposlenih. Mogućnosti koje savremena praksa pruža u tom pravcu su velike. Izazovna i inspirativna radna mesta, procena i usklađivanje individualnih karakteristika i sposobnosti zaposlenih sa radnim zadacima, periodično premeštanje zaposlenih sa jedno na drugo radno mesto, mentorstvo iskusnih radnika i stručnjaka, samo su neki od mogućih koraka u pravcu unapređenja karijere zaposlenih. Ovome treba dodati i niz inovativnih programa, kao što su: centri karijere na internetu ili u okviru organizacije (pitanja u vezi sa karijerom rešavaju se putem onlajn biblioteke, radionica za razvoj karijere i individualnih saveta stručnjaka), „korporativni univerziteti“ (kursevi i programi za unapređenje karijere u saradnji sa univerzitetima ili konsultantskim kućama i agencijama), „timovi za uspeh u karijeri“ (grupe zaposlenih koji povremeno na zajedničkim sastancima razmenjuju iskustva“), itd.

Uloga zaposlenog u upravljanju karijerom započinje izborom profesije, tj. karijere. Nakon pronalaženja posla, zaposleni treba sebi da postavi pitanje koliko je uspešan u svojoj karijeri i u skladu sa odgovorom da preduzme odgovarajuće aktivnosti. Da li će promeniti posao ili će svoj posao osmisliti na način koji mu pruža veću afirmaciju i napredak, samo su neki od puteva koji su pred njim.

PRIMER IZ PRAKSE: DELTA GENERALI OSIGURANJE

Delta Generali osiguranje jedna je od vodećih osiguravajućih kompanija u Srbiji. Sa ukupnom premijom od 9.4 milijardi dinara i tržišnim učešćem od 17.5% učvrstila je poziciju među tri vodeće osiguravajuće kuće u Srbiji.

Kompanija ima 2007 zaposlenih i trudi se da podstiče svoje zaposlene da ličnim zalaganjem, inovativnošću, razvijanjem timskog duha stvaraju dinamično poslovno okruženje. Cilj: pronalaženje novih, kvalitetnih ljudi, ali i razvijanje i zadržavanje najboljih zaposlenih.

Idealan kandidat: poseduje sposobnost brzog uklapanja i prilagođavanja radnom okruženju i mogućnost adaptiranja na promene. Samostalan, sposoban da preuzme inicijativu, pokazuje profesionalizam u poslu.

Nakon regrutacije i selekcije sledi proces uklapanja izabranih saradnika u kompanijske procese.

Postoji poseban trening tim koji se bavi osmišljavanjem i sprovođenjem obuka koje su posvećene unapređenju poslovnih i profesionalnih veština, ako i usavršavanju specifičnih znanja iz oblasti osiguranja.

Zaposlenima je na raspolaganju oko pedeset obuka, kako internih, tako i eksternih.

Kompanija konstantno razvija nove projekte koji imaju za cilj merenje ličnih i poslovnih rezultata, kao npr. projekat procene i razvoja korporativnih kompetencija (*Performance Assessment*) svih zaposlenih. Zaposlenima je na raspolaganju i individualno savetovanje i podrška usmerena na razvoj potencijala putem mentorstva.

Realizovan je i projekat Learning, koji zaposlenima omogućava da, sedeći za svojim računarom, usavršavaju veštine iz različitih oblasti.

Izvor: Delta Generali Osiguranje – poslodavac meseca, časopis Karijera, br. 3. februar 2010.

1.1. TRADICIONALNA VS. SAVREMENA KARIJERA

Ako poredimo današnje shvatanje karijere i shvatanje koje je postojalo unazad nekoliko decenija, uočavamo bitne razlike. Zato se u literaturi iskristalisalo mišljenje o postojanju dve vrste karijere: nekada – tradicionalne i danas – savremene karijere. Za razliku od tradicionalne karijere koja je izbor profesionalne karijere pojedinca objašnjavala zahtevom: “znati kako”, tj. imati odgovarajuće veštine i znanja za pružanje usluga ili proizvodnju, danas, pored “znati kako”, zaposleni moraju “znati zašto”, tj. moraju razumeti organizacionu kulturu kompanije kako bi mogli da primenjuju znanja i veštine koje mogu doprineti poslovanju i “znati kome”, tj. razviti odnose raznih vrsta i u raznim smerovima kako bi doprineli uspehu organizacije.

Još jedna razlika između tradicionalne i karijere u savremenom poslovnom svetu, odnosi se na različite mogućnosti napredovanja. Tradicionalnu karijeru većina autora objašnjava kao stepenice uređene u linearnu hijerarhiju, sa višim stepenicama u hijerarhiji koje su ujedno povezane sa povećanjem vlasti, odgovornosti, ali i nadoknada i beneficija. Savremena karijera se objašnjava po obrascu spirale – karijera se često menja na osnovu promena u ličnim interesima, sposobnostima i vrednostima, ali i promenama u radnom okruženju. To podrazumeva, zapravo, kretanje kroz različite specijalizacije ili discipline. Cilj ovako postavljenog, savremenog modela karijere, jeste psihološki uspeh – osećaj ponosa i napretka koji proizilazi iz postizanja životnih ciljeva koji nisu ograničeni na unapred predviđena dostignuća na poslu. Naziv koji po svemu najbolje odgovara ovako postavljenom modelu karijere jeste, svakako, karijera „bez granica“.

KAKO DA DOBIJETE SAVET O KARIJERI?

- ♦ Uvek pitajte više od jedne osobe!
- ♦ Tražite savet od onoga ko uspešno upravlja svojom karijerom i životom!
- ♦ Pokušajte da dobijete savet od onoga ko vam misli najbolje!
- ♦ Preispitajte i svoje sopstvene motive!
- ♦ Budite otvoreni za različite izvore, ljude iz drugih oblasti interesovanja, pa i one svega par godina starije od vas!
- ♦ Nemojte ignorisati ljude koji u svemu vide loše strane pa čak ni one koji vas ne vole!
- ♦ Zapišite!
- ♦ Gledajte pažljivo koliko i slušate!
- ♦ Samo zato što ste potražili savet, ne znači da treba i da ga poslušate. Ipak, vaša karijera je u pitanju!

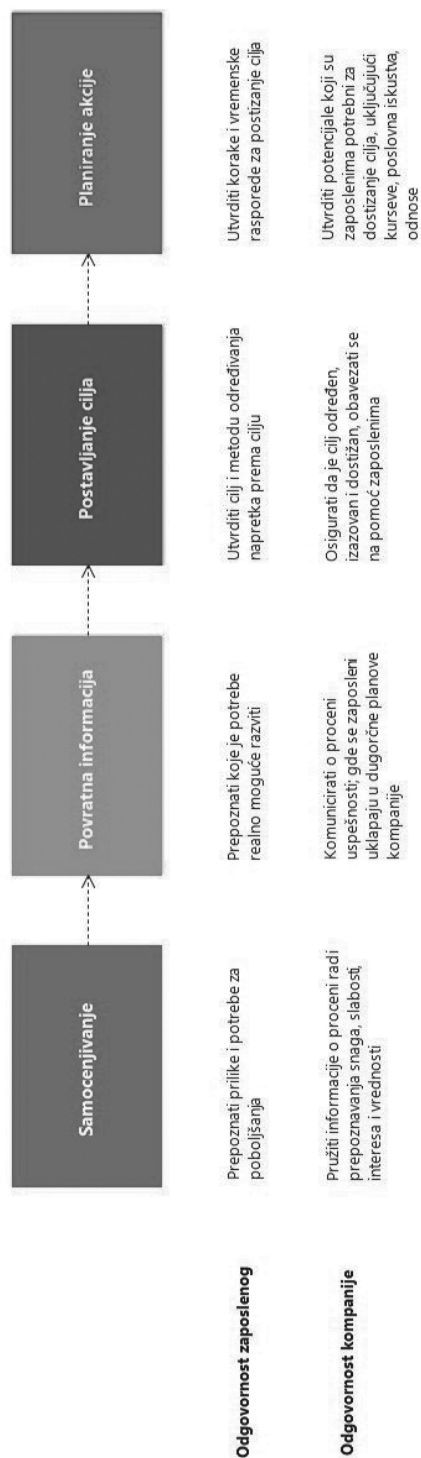
Izvor: Burns, K., 9 Tips for Getting Good Career Advice, preuzeto sa www.usnems.com, 20. januar, 2011.

Da bi pojedinac danas mogao da odgovori zahtevima koje pred njega postavlja savremena karijera, svoju karijeru treba da pokrene razvojem ličnih sposobnosti. U tom smislu od velikog je značaja tzv. GROW model. Svaki pojedinac treba da zna koji mu je cilj ličnog razvoja (**G**oal), kakva je trenutna situacija, realnost u kojoj se nalazi (**R**eality), koja su moguća rešenja za ostvarenje cilja (**O**tions) i volja (**W**ill) koja omogućava procenu rešenja i preuzimanje lične odgovornosti kroz punu posvećenost ostvarivanju cilja.¹⁵²

Moramo pomenuti da je razvoj tehnologije umnogome uticao i na ovu oblast menadžmenta ljudskih resursa. Tako, za unapređenje planiranja karijere, organizacije koriste mnoge softverske programe. Vrlo je zanimljivo da i pojedinci mogu za unapređenje i razvoj svojih karijera koristiti internet. Kako to izgleda, proverite na sledećim sajtovima:¹⁵³ www.careerdiscovery.com, www.self-discovery.com, www.review.com/birkman, www.keirseych.com

1.2. PROCES UPRAVLJANJA KARIJEROM: VREDNOST ZA ORGANIZACIJU I ZA POJEDINCA

Razvoj karijere neophodno je posmatrati u svetlu nužnosti privlačenja i zadržavanja talenata, koje nameće ekonomija znanja. U zavisnosti od toga na koje komponente procesa stavljaju naglasak, sistemi upravljanja karijerom zavise od organizacije do organizacije. Ipak, postoje osnovne faze upravljanja karijerom u organizaciji koje organizacije redovno primenjuju u sistemu planiranja razvoja svojih zaposlenih. To su:¹⁵⁴ samoocenjivanje, povratna informacija o uspešnosti, postavljanje ciljeva i planiranje akcija. U narednom tekstu objasnićemo sve navedene faze uz napomenu da u svakom od navedenih koraka postoji kako odgovornost zaposlenog, tako i odgovornost organizacije. Na slici 5. možemo videti pregled koraka i odgovornosti u procesu upravljanja karijerom.



Slika 5. Koraci i odgovornosti u procesu upravljanja karijerom¹⁵⁵

1.2.1. SAMOOCENJIVANJE

Samoocenjivanje pomaže zaposlenima da odrede svoje interese, vrednosti, sposobnosti i sklonosti u ponašanju. Ova faza često podrazumeva i korišćenje psiholoških testova koji će zaposlenom pomoći da prepozna neke svoje profesionalne i poslovne interese i vrednosti, ali i da mu omogući da pozicionira svoj trenutni položaj u karijeri, prepozna buduće planove i odgovori na pitanje kako se njegova karijera uklapa u njegovu sadašnju situaciju i raspoložive potencijale. U nekim organizacijama se, kao pomoć zaposlenom u ovoj fazi, uključuju savetnici, psiholozi i zaposleni u odeljenju za ljudske resurse. U fazi samoocenjivanja, moguće je utvrditi i potrebu za eventualnim razvojem ili obukom. Ova potreba može nastati kao rezultat jaza između tekućih veština i interesa i vrste posla ili radnog mesta koje zaposleni želi.

Da bi zaposleni uspešno mogao da sprovede samoocenjivanje, potrebno je da razume svoja poslovna interesovanja, da odredi svoje radne vrednosti i proceni svoje veštine.¹⁵⁶ Poseban alat koji se u ovu svrhu može koristiti jeste lična SWOT analiza koja pojedincu omogućava da preispita svoje snage i slabosti, ali i šanse i opasnosti koje se nalaze u njegovom okruženju, a od bitnog su značaja za razvoj njegove karijere. Osnovni cilj ove analize jeste, zapravo, otkrivanje svoje jedinstvenosti. Pojedinaac treba da dođe u dodir sa svojom jedinstvenošću da bi je poboljšao u radnom životu i u karijeri.¹⁵⁷

Pre svega kada pojedinac razmišlja o oblikovanju ili preoblikovanju svoje karijere, najvažnije je da razume svoja glavna poslovna interesovanja. Na osnovu obimnih istraživanja, autori Waldroop i Butler¹⁵⁸, su otkrili osam glavnih poslovnih interesovanja koje ljudi mogu da imaju. Glavna poslovna interesovanja ljudi ostaju nepromenjena tokom života, tako da predstavljaju odličnu osnovu za izgradnju karijere. Po navedenim autorima, prva kategorija: primena ekspertize, obuhvata primenu tehnologije, kvantitativnu analizu, razvoj teorije i konceptualno razmišljanje, kreativnu proizvodnju. Druga kategorija: rad sa ljudima, obuhvata savetovanje i mentorstvo i upravljanje ljudima i odnosima. Treća kategorija: kontrola i uticaj, obuhvata kontrolu nad preduzećem i ostvarivanje uticaja korišćenjem jezika i ideja. Naravno, navedena podela je širi okvir poslovnih interesovanja i svaka kategorija sadrži i detaljniji pregled primera i zanimanja koja spadaju u nju. Bitno je da je ovo jedan od preglednih metoda koja može pomoći u definisanju poslovnih interesovanja pojedinca. Navedeni autori smatraju da trećina ljudi ima jedno do tri glavna poslovna interesovanja, od kojih su neka jača od ostalih.

Koliko god je važno da zaposleni razume svoja glavna poslovna interesovanja na osnovu kojih će oblikovati ili preoblikovati svoju poslovnu karijeru, takođe je veoma bitno za zaposlenog da prepozna svoje radne vrednosti. Pod radnim vrednostima podrazumevamo vrednosti koje pridajete različitim nagradama koje dobijate za to što obavljate svoj posao, kao što su npr. finansijske nagrade (povećanje plate, beneficije i sl.), nagrade u vezi sa izvršavanjem zadatka (zadaci koji predstavljaju intelektualni izazov ili raznovrsni zadaci), nagrade u vezi sa odnosima sa ljudima (priznanja, mogućnost rada sa osobama koje zaposleni ceni i sl.), nagrade u vezi sa karijerom (pristup ljudima i prilikama koji će zaposlenog staviti u pravu poziciju da načini sledeći korak u svojoj karijeri) ili nagrade u

vezi sa životnim stilom (ravnoteža između posla i privatnog života, slobodno vreme i sl.). Određivanje radnih vrednosti je potrebno jer zaposleni time povećava verovatnoću da će izabrati zadovoljavajući posao, omogućava sebi pronalaženje pravih prilika za razvoj i, kada odredi svoje radne vrednosti, lakše će moći da sagledate koliko se one slažu sa kulturom određene organizacije ili odeljenja u kome se nalazi željeno radno mesto.

Kada zaposleni utvrdi svoja glavna poslovna interesovanja i radne vrednosti, veoma je važno da proceni i svoje veštine - sposobnosti koje poseduje i one koje bi želeo da razvije da bi se istakao u ulozi koju ima na poslu. Kada zaposleni počne da istražuje prilike za razvoj koje mu nudi organizacija, trebalo bi da zna koje su mu/joj veštine potrebne da bi te prilike iskoristio. Nakon toga, zaposleni će biti u prilici da odredi u kojoj meri mu te prilike omogućavaju da: koristi veštine kojima već suvereno vlada, stavi na probu veštine koje poseduje u izvesnoj meri, ali bi želeo da ih ojača i stekne potpuno nove veštine. Ovde je veoma bitno da zaposleni odredi i svoje prenosive veštine. To su veštine koje imaju vrednost bez obzira na poslovni kontekst u kome se primenjuju (npr. pisanje, prezentovanje, motivisanje drugih, organizovanje podataka, tumačenje informacija itd.). Poznavanje prenosivih veština omogućava zaposlenom da proširi izbor potencijalno zanimljivih poslovnih prilika.

KORACI KOJI ĆE VAM POMOĆI DA DEFINIŠETE I RAZVIJETE NOVE VEŠTINE

1. Odredite šta treba da naučite i zašto! Razmotrite razne tipove veština – uključujući funkcionalne, prenosive veštine (kao što su jasan stil pisanja ili rad sa brojevima), veštine koji su u funkciji zadatka (na primer, pisanje kompjuterskog programa na određenom jeziku ili sklapanje određenog proizvoda), lične veštine (npr. organizovanost ili obavljanje više zadataka u isto vreme), interpersonalne veštine (kao što je sposobnost da vodite diskusiju ili pregovarate) i veštine specifične za određenu delatnost, koje su potrebne za obavljanje određenog posla!
2. Izaberite različite metode za učenje! Iskoristite što više mogućnosti! Na raspolaganju vam stoji mnogo različitih opcija za učenje – osim opštepoznatih, kao što je povratak u školu. Osim toga, različitim ljudima odgovaraju različite metode i sredstva za učenje. Razmislite o tome koje bi metode i sredstva vama najviše odgovarali – dopisni kursevi, direktno posmatranje nekog drugog dok radi, stažiranje, volonterski rad, filmovi, radionice ili onlajn programi za učenje. To su sve dobre opcije.
3. Sprovedite istraživanje da biste odredili opcije za učenje koje imate na raspolaganju! Iskoristite resurse kao što su profesionalna udruženja, centri za razvoj karijere, centri za obrazovanje odraslih, isturena odeljenja univerziteta i internet!
4. Analizirajte svoje opcije za učenje uzimajući u obzir kvalitet obuke, troškove, vreme koje treba da izdvojite i lokaciju!
5. Pripremite strategiju i raspored obuke! Utvrdite kako i do kad ćete steći date veštine!

Izvor: Waldroop, J., Butler, T. (2008) Oblikujte svoju karijeru, Harvard Business Press, prevod sa engleskog, Data status, Beograd, str. 39 – 40.

1.2.2. POVRATNA INFORMACIJA O USPEŠNOSTI

U ovoj fazi zaposleni dobijaju informaciju o tome kako organizacija procenjuje njihove veštine i znanja i gde se uklapaju u organizacione planove (npr. potencijalne prilike za unapređenje, popunjavanje upražnjenog radnog mesta i sl.). Ovu procenu obično daje menadžer zaposlenog kao deo procesa procene radnog učinka, o čemu je već ranije bilo reči. U dobro razvijenim sistemima razgovori o proceni učinka i razgovori o razvoju karijere se odvijaju odvojeno.

1.2.3. POSTAVLJANJE CILJEVA

U ovoj fazi procesa planiranja karijere, zaposleni određuju svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve karijere. Ti se ciljevi odnose kako na željeno radno mesto ili potrebni nivo primene odgovarajućih veština, tako i na potrebe za određenim novim veštinama. O ovim ciljevima se razgovara sa menadžerom i oni se upisuju u razvojni plan.

1.2.4. PLANIRANJE AKCIJA

U ovoj fazi zaposleni određuju kako će postići svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve karijere. Planirane akcije mogu podrazumevati uključivanje na seminare i treninge, dobijanje dodatne procene, nova poslovna iskustva ili određivanje mentora. U svakom slučaju, određivanje pristupa zavisi od potreba i ciljeva razvoja.

2.

POSEBNA PITANJA U RAZVOJU PROFESIONALNE KARIJERE

Jedno od pitanja sa kojima se suočava veliki broj savremenih organizacija danas jeste kako dovesti žene i manjine na radna mesta menadžera višeg novoa. U tom smislu i govorimo o efektu „staklene tavanice“ (*glass ceiling*). „Staklena tavanica“ je termin koji je pre trideset godina uveo ugledni list *Wall Street Journal* kako bi opisao prepreke s kojima se žene suočavaju u napredovanju u svojoj karijeri i koje ih sprečavaju da dosegnu vrh korporativne hijerarhije. Osim pojma „staklene tavanice“, koji se postavlja kao barijera u napredovanju prema gore, govori se i o pojmu „lepljivog poda“ (*sticky floor*) koji kao da žene drži priljubljenim na nižim hijerarhijskim nivoima i ne dopušta im izdizanje.¹⁵⁹

Iako žene danas sve više obavljaju poslove i zauzimaju pozicije koje su ranije bile rezervisane isključivo za muškarce i sve više žena teži da postigne menadžersku karijeru, statistički podaci iz službenih institucija širom sveta pokazuju da je udeo žena na menadžerskim pozicijama povećan u poslednjih trideset godina, ali to nije slučaj sa najvišim menadžerskim pozicijama, na kojima je učešće žena ostalo na relativno niskom nivou.

Pod „staklenom tavanicom“ se podrazumevaju nevidljive prepreke koje predstavljaju ograničenja napredovanja prema višim organizacionim nivoima žena i manjina. Ove prepreke mogu da budu posledica stereotipa ukorenjenih u organizacionoj kulturi, nedostatka programa obuke ili nedovoljno razvijenih metoda učenja, kao što su mentorstva na primer. Istraživanja pokazuju da menadžeri muškog pola dobijaju znatno više zaduženja koja podrazumevaju viši nivo odgovornosti, nego što je to slučaj sa ženama menadžerima istih sposobnosti i organizacionog nivoa.¹⁶⁰

Postoje razni koraci koje organizacije preduzimaju radi prevazilaženja ovih problema. Najčešće su to mentorski programi u kojima žene i manjine stiču veštine i sposobnosti koje su im potrebne za napredovanje na više menadžerske pozicije. Za koji god korak se organizacija odlučila, možemo zaključiti da su pomaci po ovom pitanju vidljivi i da rešavanje navedenog pitanja organizacije smatraju svojom obavezom.

Primer iz prakse: Karijera zaposlenih žena u P&G

Kompanija Procter end Gambl nije pokazala veliki uspeh u broju žena u redovima svojih menadžera. Istraživanje o fluktuaciji zaposlenih pokazalo je da su dva od svaka tri uspešna zaposlena, koji su napustili kompaniju, bile žene. Pored toga, do skoro nijedna žena nije sedela u upravnom odboru, a samo je nekoliko žena bilo na menadžerskim pozicijama.

Da bi otkrili niske stope zadržavanja žena i nedostatak napredovanja žena na menadžerske pozicije, u P&G-ju su sprovedli intervju i istraživanja. Rezultati ovih aktivnosti su pokazali da žene smatraju da se njihov stil upravljanja zasnovan na konsenzusu ne ceni u organizacionoj kulturi kompanije koja bi se mogla definisati kao „zapovedaj i kontroliši“, a koja je sklona brzim, agresivnim donosiocima odluka. Zbog toga što se o napredovanju u karijeri nije otvoreno raspravljalo, žene su izjavile da ne znaju gde se nalaze u odnosu na kompaniju. Ispitivanje mišljenja zaposlenih pokazalo je da je „nedostatak poštovanja osećanja“ veći problem za žene nego za muškarce. Žene zaposlene u kompaniji su shvatile da je za njihov uspeh u kompaniji neophodno produženo radno vreme, a one su htele fleksibilno radno vreme.

P&G je formirao radnu grupu za proučavanje puta karijere i to kroz funkciju brand menadžera, što je glavni put do direktorskog nivoa menadžmenta. Tim je postavio ciljeve za smanjenje stope fluktuacije žena i dovođenja 40% žena na svaki nivo upravljanja u okviru brand menadžmenta u narednih sedam godina. Radna grupa je razvila mentorski program poznat kao *Mentor Up*. U tom programu su mlade žene bile mentori starijim muškarcima po pitanju problema koji pogađaju žene. Žene su u početku

bile skeptične prema programu, ali postepeno, kako su se odnosi razvijali, žene su se počele osećati opušteno pri objašnjavanju muškim menadžerima svojih perspektiva o tome koja su im pitanja važna. Program *Mentor Up* pomogao je muškim menadžerima da shvate probleme u vezi sa polom, širom kompanije. Jedan menadžer je tako saznao od svoje mentorke da je grupa muških menadžera isključila saradnice iz posete bejzbol utakmice sa zaposlenima reklamne agencije. On se suprotstavio muškarcima koji nisu shvatali svoju grešku. Osim *Mentor Up*-a, radna grupa je promenila porodične beneficije i programe koji su već postojali u kompaniji, ali ih mnogi zaposleni nisu bili svesni. Isto tako, radna grupa je pokrenula unutrašnju kampanju za uveravanje žena da mogu uspeti u P&G-u.

Nastojanja radne grupe počela su da pokazuju rezultate. Stopa fluktuacije žena postala je jednaka stopi fluktuacije muškaraca, a zadovoljstvo žena poslom porasla je za 25% u odnosu na nivo od pre četiri godine. Dve godine kasnije najbolje rangirana žena u kompaniji postala je prva žena u upravnom odboru P&G.

Izvor: Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 343.

Gotovo nezaobilazno pitanje upravljanja karijerom u savremenim uslovima poslovanja, svakako je i mobing. Prema definiciji, mobing je psihičko maltretiranje na radnom mestu koje podrazumeva: davanje ponižavajućih poslova radniku, ogovaranje, stalne kontrole i kritike od strane kolega i rukovodstva, napade na zdravlje zaposlenog (ne dobija bolovanje, godišnji odmor, seksualno ga uznemiravaju...), premeštanje u drugu kancelariju, nepozivanje na sastanke, oduzimanje sredstava za rad (sindrom praznog stola), pretrpavanje obavezama (sindrom punog stola). Cilj mobinga je da se zaposleni prisili da napusti radno mesto i tako ekonomski još više degradira. Neophodno je napomenuti, da mobing ne postoji samo u odnosu poslodavca prema zaposlenom, nego sve više lučajeva u praksi se javlja u kojima poslodavac biva maltretiran od strane zaposlenog. U radnoj sredini u kojoj se javlja mobing, a koja se odlikuje takmičarskom atmosferom, strogo hijerarhijskom strukturom, naglašenoj brizi isključivo o ekonomskoj dobiti umesto o međuljudskim odnosima, nedostatak međusobnog poštovanja, nedovoljno definisane radne uloge i nedostatak profesionalnosti, gotovo je nemoguće upravljati svojom profesionalnom karijerom. Ovom pitanju se u praksi organizacija posvećuje sve više pažnje, kao i naglašavanju uloge koju menadžeri ljudskih resursa imaju u njegovom rešavanju. Što se tiče situacije u Srbiji, jedno istraživanje Infostudovog sajta za zapošljavanje, www.poslovi.infostud.com, pokazalo je da dvanaest procenata ispitanika priznaje da su bili žrtve nekog oblika zlostavljanja na poslu. Najveći broj posetilaca sajta, šezdeset procenata, smatra da je mobing veoma prisutan u Srbiji.¹⁶¹ Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu u Srbiji se primenjuje od 4. septembra 2010. godine. Zakon zabranjuje bilo koji vid zlostavljanja na radu i u vezi sa radom, a takođe zabranjuje i zloupotrebu prava na zaštitu od zlostavljanja.

Još jedno pitanje koje ćemo ovom prilikom samo pomenuti jeste *uravnoteženost radnog života*. Naime, preduslov slobodnog bavljenja svojom poslovnom karijerom, svakako je

uravnoteženost privatnog i poslovnog života. Još osamdesetih godina 20. veka menadžeri su shvatili da zaposleni ne mogu zaboraviti svoje porodice i lični život kada dođu na posao. Lični i porodični život svakog zaposlenog, njegov je sastavni deo svakodnevnice. U tom smislu, sve veći broj poslodavaca se okreću uvođenju programa i beneficija koje su usmerene na porodice zaposlenih. O tome će više biti reči u delu udžbenika posvećenom kompenzacijama i beneficijama zaposlenih. Ovde ćemo samo naglasiti nužnost modifikacije radnog mesta i obezbeđivanje širokog spektra programa i beneficija koje će zaposlenima omogućiti veći stepen fleksibilnosti na poslu i bolju uravnoteženost i integrisanost ličnog i poslovnog života zaposlenih.

DESET NAJBOLJIH KOMPANIJA PO MIŠLJENJU MLADIH

Kompanija Juniversam, koja se bavi brendiranjem poslodavaca uradila je istraživanje među mladim Amerikancima nastojeći da utvrdi koje su kompanije po njihovom mišljenju najinteresantnije za rad i razvoj karijere. Istraživanjem je obuhvaćeno više od 10.000 mladih koji u proseku imaju dvadeset sedam godina. Prilikom ocenjivanja poslodavca oni su istakli da im je najvažnija sigurnost radnog mesta, ali isto tako da mogu da izbalansiraju privatni i profesionalni život radeći za određenu kompaniju. Učesnici istraživanja su takođe naveli da je dobra reputacija poslodavca mnogo bitnija od trenutnog finansijskog stanja kompanije za koju rade. Kompletan listu obuhvata sto poslodavaca, gde su svoje mesto obezbedile neke od najvećih svetskih kompanija i institucija: Gugl, Epl, Majkrosoft, Najki, Džonson & Džonson, Loreal, Boing, IKEA, Dilojt, Svetska banka, Koka-kola, Nestle, KPMG, Hajat hotelz, Dojče bank i drugi.

Interesantno je da se na listi Univerzum-a nalazi najviše kompanije iz oblasti informacionih tehnologija. Čak četiri kompanije iz ove branše našlo se od 1. do 10. mesta i to Gugl, Epl, Amazon, Majkrosoft. Od ostalih IT kompanija izdvajamo: Soni (17. mesto), Jahu (23. mesto), IBM (30. mesto), Intel (50. mesto), Del (57. mesto), HP (77. mesto) i Simens (85. mesto).

Na listi najboljih poslodavaca ima i dosta kompanija iz autoindustrije. Iako nisu među prvih deset najpoželjnijih, veliki broj mladih pokazao je interesovanje za rad u ovim firmama: BMW (35. mesto), Tojota (62. mesto), Ford (86. mesto), Honda (95. mesto) i Dženeral motors (99. mesto).

Tri najpoželjnija poslodavca su Gugl, Epl i Volt Dizni. Kompanija Google, koja zauzima prvo mesto ove liste, zapošljava preko 24.400 ljudi širom sveta. Ova IT kompanija sa sedištem u Kaliforniji tokom 2010. godine ostvarila je profit od 29,32 milijarde dolara. Odmah iza Gugla, našla se još jedna kalifornijska IT kompanija. Epl trenutno ima 49.400 zaposlenih, a prošle godine je ostvario 76,28 milijardi dolara prihoda. Volt Dizni sa 144.000 zaposlenih nalazi se na trećoj poziciji najpoželjnijih poslodavaca po mišljenu mladih Amerikanaca. Zarada ove kompanije u 2010. godini iznosila je 39,04 milijarde dolara.

(Izvor, Magazin Karijera, br. 16, dostupno na [http://www.poslovi.rs/karijera/16/Magazin Karijera Broj 16.pdf](http://www.poslovi.rs/karijera/16/Magazin_Karijera_Broj_16.pdf), preuzeto 17.6.2011.)

REZIME

Pod karijerom se podrazumevaju sva radna mesta na kojima je zaposleni radio tokom svog radnog veka. Pod upravljanjem karijerom podrazumevamo sve aktivnosti koje preduzimaju sami zaposleni, ali i organizacija u kojoj radi, kako bi pre svega postali svesni svojih sposobnosti, veština, znanja i sklonosti, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i napredovanja u njoj. Već iz navede definicije možemo zaključiti da karijera pripada svakom pojedincu, ali i da postoji odgovarajuća uloga organizacije u upravljanju karijerom. Činjenica da je mogućnost napredovanja u karijeri jedan od najvažnijih motivacionih faktora zaposlenih, svakako naglašava značaj ovog fenomena za savremenu organizaciju.

Postoje osnovne faze upravljanja karijerom u organizaciji koje organizacije redovno primenjuju u sistemu planiranja razvoja svojih zaposlenih. To su: samooceњivanje, povratna informacija o uspešnosti, postavljanje ciljeva i planiranje akcija. Profesionalnim pristupom svake od navedenih faza, upravljanje karijerom doprinosi stvaranju vrednosti, kako za pojedinca, tako i za organizaciju.

U ovom poglavlju smo pažnju posvetili i pitanjima koja su nezaobilazna tema svih zainteresovanih za razvoj profesionalne karijere zaposlenih, dakle i poslodavaca i zaposlenih. Jedno od pitanja sa kojima se suočava veliki broj savremenih organizacija danas jeste kako dovesti žene i manjine na radna mesta menadžera višeg nivoa. U tom smislu i govorimo o efektu „staklene tavanice“ (*glass ceiling*) pod kojim se podrazumevaju prepreke s kojima se žene suočavaju u napredovanju u svojoj karijeri i koje ih sprečavaju da dosegnu vrh korporativne hijerarhije. Osim pojma „staklene tavanice“, govori se i o pojmu „ljepljivog poda“ (*sticky floor*) koji kao da žene drži priljubljenim na nižim hijerarhijskim nivoima i ne dopušta im izdizanje. Drugo pitanje kojem smo se posvetili u ovom poglavlju je i *mobing*, pod kojim se podrazumeva psihičko maltretiranje na radnom mestu koje podrazumeva: davanje ponižavajućih poslova radniku, ogovaranje, stalne kontrole i kritike od strane kolega i rukovodstva, napade na zdravlje zaposlenog (ne dobija bolovanje, godišnji odmor, seksualno ga uznemiravaju...), premeštanje u drugu kancelariju, nepozivanje na sastanke, oduzimanje sredstava za rad (sindrom praznog stola), pretrpavanje obavezama (sindrom punog stola). Cilj mobinga je da se zaposleni prisili da napusti radno mesto i tako ekonomski još više degradira. Postoje razni koraci koje organizacije preduzimaju radi prevazilaženja ovih problema. Za koji god korak se organizacija odlučila, možemo zaključiti da su pomaci po ovom pitanju vidljivi i da rešavanje navedenog pitanja organizacije smatraju svojom obavezom.

PROVERITE SVOJE ZNANJE:

1. Šta podrazumevamo pod karijerom?
2. U čemu je značaj razvoja karijere za pojedinca, a u čemu za organizaciju?
3. Uočite i objasnite povezanost menadžmenta talentima i razvoja karijere!
4. Navedite razlike između tradicionalne i savremene karijere!
5. Objasnite proces upravljanja karijerama!
6. Koja pitanja smatrate pitanjima od velikog značaja za razvoj karijere? Obrazložite!

PRIMENITE SVOJE ZNANJE:

VEŽBA 1.

KO SU PRAVI LJUDI ZA KOMPANIJU?¹⁶²

U tekstu koji sledi prenosimo vam zanimljiv članak koji govori o razvoju profesionalne karijere u uslovima ekonomije znanja i organizacija pokrenutih talentima svojih zaposlenih. Nakon čitanja teksta, odgovorite na pitanja koja slede, ali izražavajući svoj stav i primenjujući znanja koja ste stekli čitanjem ovog poglavlja udžbenika.

Ko su talenti za budućnost, kako ih privući i zadržati u kompanijama, bila su centralna pitanja HR konferenciji održanoj u Beču 23. do 25. februara 2011. Konferencija je okupila oko pedeset kompanija, a među prisutnima i govornicima su uglavnom bili predstavnici multinacionalnih kompanija, kao što su Holcim (Holcim), Erikson (Ericsson), Hajneken (Heineken), Hjulet-Pakard (Hewlett-Packard), KPMG, Kraft fudz (Kraft Foods), Lukoil (Lukoil), Lojds (Loyds), Ti-Es-Bi (TSB), O-Em-Ve (OMV), OEBS, Filip Moris Internešnal (Philip Morris International), Šel (Shell) i drugi.

KO SU TALENTI?

Već na samom početku konferencije javila su se oprečna mišljenja o tome kako definisati talenat, inkluzivno u smislu da smo svi talenti ili ekskluzivno kao malobrojni postotak u populaciji? Da li veličati izvrsnost ili iskazati poštovanje za sve one koji nisu izvrsni, ali su solidni i čine zlatnu sredinu?

Recimo, zagovornik inkluzivne opcije, Arvinder Desi iz kompanije Eviva, koja je šesta po veličini osiguravajuće kuća u svetu, je izneo rezultate interesantnog istraživanja koje je sprovedeno na deci osnovnoškolskog uzrasta. Izdvojene su dve grupe dece koja nisu imala nikakve posebne nadarenosti, s tim da je jednoj grupi saopšteno

da su izuzetno nadareni iako nisu bili. I na kraju godine deca kojoj je saopšteno da su izuzetno nadarena su u proseku za 30% bila uspešnija od dece iz kontrolne grupe.

Međutim, da li se zaista radi o različitom shvatanju ko su talenti ili jedino o različitom načinu komunikacije? Pre bismo rekli da se radi o različitom načinu u komunikaciji, pri čemu je inkluzivni pristup mudriji jer ima snagu da integriše organizaciju iznutra i da u većoj meri angažuje zaposlene.

Kasnija diskusija je pokazala da je broj kritičnih pozicija u organizaciji kod kojih postoji visok rizik da ne dođe do uspešnog popunjavanja, ipak, izuzetno mali, ispod 5%, što govori o tome da talenti čine malobrojni postotak populacije. Međutim, bez obzira na to bolje je zadržati inkluzivni pristup u komunikaciji kakav ima Eviva kompanija, a to je „vi ste talenat samim tim što ste na našem platnom spisku”.

Sledeći govornik, Amr Šokri iz kompanije Ila Lili, koja je deseta po veličini farmaceutska kuća u svetu, se pozvao na istraživanje po kojem čak 75% organizacija nema jasno definisano ko su i kakvi su ljudi koji predstavljaju talente za njihovu organizaciju, ukazujući time na zbrku koja vlada u ovoj oblasti.

U Oksfordskom rečniku engleskog jezika talenat se definiše kao prirodna sposobnost da se nešto radi dobro i s ovom definicijom je konferencija i otvorena. Međutim, neophodno je pojasniti šta znači kada kažemo da neko ima visok potencijal, u smislu visok potencijal za šta i kako to za nas izgleda „uspeh”.

Takođe, među govornicima se mogao čuti i izraz „pravi ljudi” (*right people*) što ukazuje da se ne radi isključivo o sposobnostima i znanjima, već i o određenom načinu mišljenja, sistemu vrednosti i stavu koji je za datu organizaciju poželjan i prihvatljiv. Ipak, tu treba voditi računa da ne počnemo da biramo isključivo „klonove”, odnosno ljude koji isuviše liče jedni na druge umesto onih koji mogu stvarno da doprinesu.

Osim toga, česta greška koja se pravi u praksi je da se unapređuju oni koji su na trenutnim pozicijama veoma uspešni, a kasnije po unapređenju postaju neuspešni jer nemaju potreban potencijal koji se zahteva da bi se menadžerska uloga iznela s uspehom.

RAT ZA TALENTE

Ima i onih koji u privlačenju talenata idu obrnutom logikom, koju zastupa Pamela Seplow Silberstein iz kompanije Es-Ej-Pi koja je svetski lider u proizvodnji poslovnih softvera. Logika ove kompanije je da treba ići u susret očekivanjima potencijalnih kandidata umesto da se zahteva da se oni uklope u kompanijska očekivanja. Naime, u ovoj kompaniji vlada uverenje da ne postoji rešenje ili nagrada koja je za sve podjednako poželjna (*one size doesn't fit all*). Prema rečima pomenute govornice, ova kompanija, pre svega, nudi sigurnu budućnost koja mnogo obećava, odnosno viziju koja ima snagu da motiviše, ravnotežu između posla i privatnog života, vrednovanje doprinosa, interesantan posao, kao i mogućnost za profesionalni razvoj, a društveno odgovorno ponašanje kompanije samo povećava sveukupno zadovoljstvo zaposlenih.

Slično tome, globalni HR brend menadžer Juniliver kompanije Stephane le Camus, je predstavio svoju kompaniju kao kompaniju koja se ponaša na društveno odgovoran način, koja se zalaže za koncept održive ekonomije i čija svrha postojanja je da služi na dobrobit svih i okruženja. To su ključne vrednosti i poruke koje se šalju potencijalnim zaposlenima širom sveta, od kojih mnogi žive u postkomunističkim i postsocijalističkim zemljama zbog čega tako brendiran kapitalizam u startu predstavlja jednu prepreku manje. Prema pomenutom govorniku, u privlačenju talenata je važno poznavati marketing principe, a jedan od osnovnih principa je dobro poznavanje potreba i želja ciljne grupe kandidata. Kompanije koje žele da ostvare konkurentsku prednost na ovom planu neće rangirati želje ciljne grupe kandidata po važnosti već će omogućiti kandidatima da ih zadovolje sve i to odmah.

Naizgled oprečno mišljenje iznosi Adam Yearsley iz Vestern junion, polazeći od stava da su ljudi sebični i da će se teško identifikovati sa nekom višom svrhom koja prevazilazi njihovu egzistenciju i lične interese. Zbog toga je poruka koja se šalje potencijalnim kandidatima: „Uradite nešto korisno za sebe, priključite se našoj kompaniji gde vas čeka interesantan posao i mogućnost globalnog povezivanja!”.

Međutim, pristupi su samo naizgled različiti jer je jasno da se svi obraćaju generaciji Y (rođeni 80-ih godina) kod koje je, u poređenju sa prethodnim generacijama, prisutniji egocentrizam, narcizam i smanjen prag na frustraciju. Tako se Es-Ej-Pi prilagođava očekivanjima potencijalnih kandidata, Juniliver nudi potencijalnim kandidatima da sve svoje potrebe zadovolje sad i odmah, a Vestern junion da urade nešto korisno za sebe.

Iako je zaključak konferencije da ne postoji jedno rešenje koje bi bilo odgovarajuće za sve kompanije u privlačenju, rukovođenju i zadržavanju talenata, univerzalna preporuka koja se mogla čuti je da nije dovoljno nuditi racionalnu argumentaciju već je ljude neophodno i emotivno pridobiti. Takođe, moglo se čuti i to da o konkurentnosti naše ponude kao poslodavca prema zaposlenima, mnogo više možemo da naučimo od onih koji su je odbili, nego od onih koji su je prihvatili.

Diskusija se pokrenula i oko toga da li je izraz „rat za talente” odgovarajući i da li se uopšte može govoriti o postojanju tako nečega jer kandidat koji je odgovarajući za jednu kompaniju ne mora biti i odgovarajući za neku drugu. Ipak, svima su nam potrebni dobri IT stručnjaci, finansijeri, inženjeri... Pitanje koje se nameće je gde su tu MSP (mala i srednja preduzeća) i koje su njihove snage u privlačenju i zadržavanju talenata u poređenju sa velikima. Jer, kako je rekao Arturo Poiré iz internacionalne konsultantske kuće Marš & Meklenan: „Gde god da se pojavimo u svetu nemamo problem da privučemo talente jer nam oni sami dolaze”.

PITANJA:

1. Da li ste pristalica inkluzivnog shvatanja talenata po kome smo svi talenti ili ekskluzivno shvatanje po kome su talenti malobrojni postotak u populaciji? Obrazložite!
2. Koji od navedenih pristupa je, po vašem mišljenju, prihvatljiviji i produktivniji, sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa i razvoja profesionalne karijere? Objasnite!
3. Da li se slažete sa stavom da je suština dobrog liderstva, pa i menadžmenta ljudskih resursa, otkriti neobične potencijale u običnim ljudima? Obrazložite!

VIII POGLAVLJE

OCENA UČINKA ZAPOSLENIH I UTVRĐIVANJE NADOKNADE

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ shvatite pojam i značaj ocene učinka zaposlenih i utvrđivanja nadoknade,
- ✓ upoznate značaj upravljanja radnom efikasnošću,
- ✓ razmotrite sve faze procesa ocene učinka,
- ✓ upoznate metode procene učinka i
- ✓ shvatite značaj kompenzacija i beneficija u savremenom poslovanju.

1.

POJAM OCENE UČINKA ZAPOSLENIH I UTVRĐIVANJA NADOKNADE

*„Da li bi ljudi mogli biti bolji? Mogli bi, ali niko neće prvi da počne.
Svi imaju loša iskustva. Nismo li se malo puta zaklinjali da ćemo biti bolji?
I neki stvarno postanu bolji, pa ispadaju naivni. Jer su oni drugi - postali još gori.”*
Duško Radović

„Ne postoji osoba koja nije sposobna da uradi više od onoga što misli da može.”
Henri Ford

Evaluacija rezultata zaposlenih je veoma važna metoda koja će omogućiti dalju motivaciju zaposlenih ili da poprave svoje rezultate ili da nastave da rade u skladu sa organizacionom standardima.¹⁶³

Pod ocenom učinka podrazumevamo upoređivanje rezultata zaposlenih sa uspostavljenim standardima. Značaj ocene učinka zaposlenih sastoji se u tome što će na osnovu ove evaluacije (ocene) menadžeri biti u mogućnosti da donesu objektivnu odluku o kompenzacijama, promocijama, napredovanjima i transferima zaposlenih. Na osnovu procene učinka zaposlenih, a uz realno postavljene ciljeve organizacije, podataka o novim znanjima i veštinama koje radnik stiče u procesu obuke, potrebnoj motivaciji i adekvatnom nagrađivanju zaposlenih, organizacija je u mogućnosti da upravlja radnom efektivnošću organizacije kao celine. Zato se i kaže da procena učinka zaposlenih predstavlja deo načina rada visokim performansama, tj. načina rada koji treba da rezultira kako visokim pojedinačnim, tako i visokim organizacionim radnim učinkom. Da bi znao da li zaposleni obavljaju svoj posao na efikasan i efektivan način ili je, radi unapređenja njihovih rezultata, potrebno preuzimati određene akcije, menadžer, najpre, mora proceniti njihov radni učinak.

Da bi zaposlenima u *Prudential Property & Casualty Insurance*u od samog starta bilo jasno šta se od njih očekuje u pogledu učinka, novounajmljenim radnicima se prezentira blanko primerak obrasca za procenu koji će se za svakog od njih ispuniti na kraju godine. Radnik koji ne ispuni očekivani nivo učinka prolazi utvrđeni postupak za poboljšanje učinka, koji počinje tako što radnik izrađuje sopstveni plan mera koje treba preduzeti da bi se usavršio. Ukoliko i ovo ne uspe, radnik uzima slobodan dan da bi se odlučio da li će dati otkaz ili će krenuti putem radikalnih promena. Do sada je zabeleženo da 60% radnika koji prođu proceduru poboljšanja učinka na kraju pokazuju pozitivne rezultate. „Supervizori su prezadovoljni ovim postupkom“, objašnjava Priscilla Smith, potpredsednik za ljudske resurse, „a saradnici realnije sagledavaju učinak koji su ostvarili.“ Dalje, radnicima se daje priznanje za izuzetna ostvarenja tako što dobijaju stimulaciju koju 15% menadžera već redovno prima. Između 1991. i 1992. godine, fluktuacija je pala za 3%, a samo za prvih šest meseci. Priscilla Smith je prikazala uštedu od 97.000 \$ od usavršavanja na područjima kao što su komunikacije, obuka i pogodnosti – iznos tri puta veći od godišnjeg krajnjeg cilja kompanije, 30.000 \$. Ovaj uspeh je privukao pažnju kompanija kao što je *AT&T* koja se okrenula *Prudentialu* kao modelu ili reperu.

(Izvor: J. Reingold „Prudential Insurance“, *Financial World* 162, br. 19, 28. septembar 1993, str. 60. Preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Gilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 363.)

Procenu učinka mogu sprovesti superizori, posebne komisije za procenu učinka, saradnici, podređeni zaposleni, a vrlo je aktuelno i samoprocenjivanje.

1.1. UPRAVLJANJE RADNOM EFIKASNOŠĆU

Sistem upravljanja radnom efikasnošću (*performance management*) uključuje brojne aktivnosti koje se preduzimaju u cilju utvrđivanja ciljeva poslovanja, obezbeđivanja adekvatne obuke i razvoja zaposlenih, razvoja njihovih odgovarajućih veština i znanja,

procene da li je ponašanje zaposlenih bilo usmereno ka ostvarivanju ciljeva i, na osnovu svega iznetog, nagrađivanja zaposlenih na način koji bi trebalo da odgovara ne samo potrebama kompanije, nego i ličnim ciljevima zaposlenih u smislu planiranja i razvoja njihove karijere. Kada se govori o upravljanju radnom efikasnošću, posebno je bitno utvrditi koji se ciljevi ovog sistema postavljaju pred njega, kao i koje sve teškoće treba uzeti u obzir pri njegovom sprovođenju.

1.1.1. CILJEVI UPRAVLJANJA RADNOM EFIKASNOŠĆU

Osnovni cilj procene radne efikasnosti jeste pružanje podataka o tome u kojoj meri su zaposleni bili uspešni u postizanju organizacionih ciljeva. Poželjno je, takođe, da ovi rezultati procene budu rezultat zajedničkih aktivnosti zaposlenih i supervizora. Bez odgovarajuće povratne informacije o naporima zaposlenih i efektima tih napora na postizanje rezultata, dovodi se u pitanje i adekvatna motivacija zaposlenih. S druge strane, ove povratne informacije treba da ukažu na oblasti koje je potrebno dalje razvijati, kako bi se poboljšale performanse.

Pored navedenih, cilj upravljanja radnom efikasnošću jeste dokumentovani sistem evaluacije i odgovarajućih mera i metoda merenja radne efikasnosti, u skladu sa zakonskim i etičkim aspektima. U formulaciji ovog sistema, sa pratećom dokumentacijom, od presudnog je značaja uloga menadžera ljudskih resursa koji treba da omoguće adekvatnu procenu zaposlenih s jedne strane, ali i odgovarajuću zaštitu same organizacije, sa druge strane.

Možemo zaključiti da su najvažniji organizacioni ciljevi procene radnog učinka i upravljanja radnom efikasnošću sledeći:¹⁶⁴

- ♦ prenošenje organizacionih ciljeva,¹⁶⁵
- ♦ omogućavanje zaposlenima povratnu informaciju i njihovom radnom učinku,
- ♦ određivanje osnove za unapređenje na poslu,
- ♦ pružanje osnova za donošenje odluke o smanjenju broja zaposlenih,
- ♦ podsticanje unapređenja radnog učinka,
- ♦ motivisanje nadprosečnog radnog učinka,
- ♦ postavljanje i merenje ostvarenja organizacionih ciljeva,
- ♦ savetovanje zaposlenih koji postižu slabe rezultate u radu,
- ♦ utvrđivanje izmena u sistemu nagrađivanja,
- ♦ podsticanje ciljanog usavršavanja i mentorstva,
- ♦ omogućava uspešno planiranje radne snage i popunjavanje upražnjenih radnih mesta već zaposlenima u organizaciji,
- ♦ utvrđivanje potreba zaposlenih za obukom i razvojem,
- ♦ utvrđivanje potreba organizacije za obukom i razvojem,
- ♦ potvrđivanje već donetih odluka o zapošljavanju,
- ♦ omogućavanje pravne osnovanosti odluka odeljenja za ljudske resurse i
- ♦ popravljavanje opšteg radnog učinka organizacije.

1.1.2. TEŠKOĆE U UPRAVLJANJU RADNOM EFIKASNOŠĆU

Postoje dve osnovne grupe teškoća koje se javljaju u sistemima upravljanja radnom efikasnošću. To su teškoće sa fokusom na pojedinca i teškoće sa fokusom na proces.

Kada govorimo o teškoćama koje su u vezi sa pojedincom, prvenstveno se misli na uključenost emocija u ocenu efikasnosti. Nekada su emocije previše uključene na strani supervizora, pa postoji mogućnost previše subjektivne procene. Ako zamislimo metod procene koji podrazumeva direktan kontakt između zaposlenog i supervizora, onda možemo pretpostaviti kakvi sve konflikti mogu nastati iz ovakvih situacija. Dalje posledice ove teškoće odnose se na umanjenu motivaciju i zadovoljstvo poslom zaposlenog, pa, samim tim, i na oslabljenu radnu efikasnost. Zato je veoma važno, isključiti mogućnosti emocionalnog reagovanja u ovakvom procesu. Ipak, moramo navesti da, iako mnogi veruju da menadžeri vrše diskriminaciju, bilo svesno ili nesvesno, u svojim rangiranjima na osnovu procene, istraživanja na temu procene radnog učinka pokazuju da su ova rangiranja u značajnoj meri nepristrasna. U jednom značajnom istraživačkom projektu koji je objavljen u časopisu *Psychological Bulletin*, autori Frenk Landi i Džejms Far, analizirali su sva istraživanja sprovedena u SAD periodu od trideset godina, na temu rangiranja radnog učinka.¹⁶⁶ Proučavali su svaki aspekt rangiranja učinka: efekat različitih formulara i uticaj različitih karakteristika ocenjivača i ocenjivanog. Navodimo najinteresantnije rezultate istraživanja. U najvećem broju studija nije postojao konzistentan uticaj pola ocenjivača na rangiranje. Drugim rečima, muškarci nisu ni stroži ni popustljiviji nego žene. Što se tiče uticaja rase na objektivnost procene radnog učinka, autorima je uspelo da pronađu jednu studiju u kojoj su nadređeni ocenjivači davali više ocene podređenima iste rase nego podređenima druge rase. Ali ta studija je isto tako pokazala da je razlika u rejtingu bila, reda veličine, od samo dva procenta. Što se tiče obrazovanja, samo jedna studija je pokazala da je nivo obrazovanja pretpostavljenog imao uticaja na način na koji su pretpostavljeni ocenjivali podređene, što je dovelo do zaključka da obrazovanje ocenjivača nije bilo od praktičnog značaja. Takođe, navedeno istraživanje je potvrdilo da saradnici i kolege nisu stroži jedni prema drugima, nego što su šefovi prema njima, a što je bilo opšteprihvaćeno mišljenje. Dakle, možemo zaključiti da procena radnog učinka nije, sama po sebi, diskriminatorna, već je takvom čini percepcija određene situacije od strane učesnika u njoj (npr. nevestost menadžera da saopšte rezultate procene, postojanje boljeg mišljenja kod ljudi o svom radnom učinku, nego što je to opravdano itd.). Ipak, izvesne nepravilnosti u procesu procene mogu natupiti i o njima ćemo govoriti u daljem tekstu.

Kada god se evaluacija rezultata sprovodi, potrebno je slediti dokumentovanu proceduru. Ukoliko se primenjuju različiti kriterijumi procene ili se procena radi u izmenjenim okolnostima (npr. merenje performansi prvi put u toku godine kada je najjača sezona za određene poslove, a naredne godine van sezone), realnost dobijenih rezultata se dovodi u pitanje. Takođe, slični rezultati se mogu dobiti i fokusiranjem na negativna umesto na pozitivna radna ponašanja zaposlenih. U svakom od navedenih slučajeva, potrebna je adekvatna obuka i trening svih osoba koje se uključuje u proces evaluacije performansi.

Iako postoji tvrdnja velikog broja teoretičara i praktičara menadžmenta ljudskih resursa da su u praksi veoma retke situacije neobjektivne procene radnog učinka, o čemu govore i rezultati navedene studije, ipak smo u obavezi da navedemo situacije koje mogu dovesti u pitanje realnost procene. Smatramo da je upoznavanje sa njima nužno radi izbegavanja istih u samom procesu procene radnog učinka.

1.1.2.1. Neizgrađen kriterijum procenitelja

Svaki procenitelj ima svoj sistem vrednosti koji prenosi na primenu postojećih standarda za procenu. U tom smislu, razlikuju se i kriterijumi koje procenitelj primenjuje. Za nekoga ti kriterijumi mogu biti veoma visoki, za nekoga nerealno niski. U slučaju kada se rezultati procenjuju sa stanovišta niskog kriterijuma, moguće je da oni budu precenjeni. U suprotnom slučaju, zaposleni može dobiti nižu ocenu od one koju zaslužuje. Ukoliko se svi zaposleni procenjuju od strane istog procenitelja, navedenih problema nema. Svi će biti procenjeni na isti način. Teškoća nastaje kada imamo različite procenitelje, sa različitim postavljenim kriterijumima i zaposlene koji rade na istim poslovima. U tom slučaju moguće su potpuno različite evaluacije potpuno istih uslova i rezultata rada.

1.1.2.2. Halo efekat

Halo efekat označava situaciju kada se procenjuje i rangira učinak neke osobe po izrazito visokim ili izrazito niskim ocenama po svim faktorima koji se procenjuju, a na osnovu dobrog ili lošeg rangiranja jednog ili dva faktora. Na primer, ako se zaposleni pokaže kao savestan i pouzdan po osnovu procene njegovog odnosa prema pretpostavljenom, procenitelj ga može na isti način oceniti i kada su u pitanju neki drugi aspekti njegovog rada (npr. samostalnost u donošenju odluka, odnos sa kolegama i dr.) iako to nije slučaj. Način za prevazilaženje ovog efekta jesu strukturisana evaluaciona pitanja koja bi sadržala i željene odgovore. U tom smislu, željeni odgovor bi za neka pitanja bio odgovor kome ispitanik daje npr. pet poena na skali od jedan do pet, a za neka pitanja željeni odgovor bi bio odgovor kome je ispitanik dao jedan poen, na skali od jedan do pet. Na ovaj način, od procenitelja se zahteva da razmotri svako pitanje ponaosob.

1.1.2.3. Poistovećivanje

Ukoliko procenitelj rangira druge zaposlene na isti način kao što procenjuje sebe samog/samu, onda govorimo o ovoj greški u procenjivanju. Dakle, ovde se radi o projekciji sebe na druge. Npr. ukoliko procenitelj sebe vidi kao agresivnog, možda će druge procenjivati tražeći u njima baš tu karakteristiku.

1.1.2.4. Nizak stepen motivisanosti procenitelja

Ukoliko procenitelj zna da bi loši rezultati procene umnogome promenili poslovnu budućnost zaposlenog čiji se učinak procenjuje, npr. onemogućili mu promociju ili povećanje plate, procenitelj bi mogao biti uzdržan u davanju realne procene.

1.1.2.5. Centralna tendencija

Ponekad se može desiti da procenitelj u proceni učinka i rangiranju zaposlenih ima tendenciju davanja prosečnih ocena, uz izbegavanje davanja ekstrema, tj. najviših i najnižih ocena. U ovom slučaju svi zaposleni se ocenjuju nekom srednjom ocenom, npr. 3, na skali od 1 do 5, dok se ocene 1 i 5 ne daju. Na taj način ne postoji mogućnost diferenciranja među zaposlenima. Rangiranje najvišim i najnižim ocenama, prema shvatanju procenitelja, mogu samo izazvati probleme, posebno ukoliko se rezultati procene koriste za korigovanje plate.

1.2. PROCES PROCENE UČINKA

Već smo naglasili da je procena radnog učinka veoma bitna zbog evaluacije radnog učinka zaposlenog. U organizovanju procesa procene radnog učinka potrebno je poći od veoma važne pretpostavke – procena učinka je kontinuirani proces, a ne događaj koji se odigrava jednom godišnje. Najčešće se proces procene radnog učinka odvija kroz četiri faze.¹⁶⁷

- ♦ *Prva faza: planiranje radnog učinka.* Na početku godine menadžer i zaposleni organizuju sastanak kome je cilj upravo planiranje radnog učinka. Tokom ovog sastanka razgovor se vodi o tome koje su ključne nadležnosti radnog mesta zaposlenog, ciljevi i projekti na kojima će zaposleni raditi, kao i oblici ponašanja i kompetencije koje organizacija očekuje od svog zaposlenog, a u skladu sa postavljenim standardima rada. Navedeni standardi su u skladu sa organizacionim ciljevima organizacije, a proizilaze iz organizacione strategije, analize posla i opisa posla. Bitno za ovu fazu jeste da standardi budu jasni i dovoljno objektivni da bi bili razumljivi i merljivi. Većina ljudi želi dobro da radi, samo je potrebno da im menadžeri kažu šta znači dobro raditi.¹⁶⁸ Dakle, na kraju ove faze u procesu procene učinka, zaposleni ne bi trebalo da ima bilo kakve dileme o tome šta se od njega očekuje u narednom periodu. U ovoj fazi se vode i razgovori koji su u vezi sa planovima zaposlenog za njegov razvoj.
- ♦ *Druga faza: realizacija radnog učinka.* Tokom godine zaposleni radi na ostvarivanju dugoročnih i kratkoročnih ciljeva i ključnih nadležnosti radnog mesta. Poslodavac, sa svoje strane, zaposlenima pruža ciljano usavršavanje i dobija povratne informacije o njegovom radu, kako bi povećao njegovu efikasnost i

stvorio motivacione uslove za rad. Najčešće polovinom godine, a možda i češće, menadžer i zaposleni se sastaju kako bi preispitali dotadašnji radni učinak zaposlenog u odnosu na planove i ciljeve o kojima su razgovarali na sastanku povodom planiranja radnog učinka.

- ♦ *Treća faza: ocena radnog učinka.* Da bi bilo moguće meriti učinak, potrebno je pribaviti sve potrebne informacije o tome. Postoji četiri osnovna izvora ovakvih informacija: lično posmatranje, statistički izveštaji, usmeni izveštaji i pisani izveštaji. S obzirom da svaki od navedenih izveštaja ima svoje dobre strane, ali i nedostatke, najbolja je njihova kombinacija.¹⁶⁹ U ovoj fazi, dakle, menadžer procenjuje koliko je zaposleni bio uspešan tokom godine, pribavlja različite formule koje organizacija koristi za procenu, a o kojima će biti reči dalje u tekstu, i popunjava ih. U ovoj fazi se, zapravo vrši poređenje rezultata rada zaposlenog sa postavljenim standardima koje može rezultirati ukazivanjem na eventualne devijacije između standarda i određenih performansi.
- ♦ *Četvrta faza: preispitivanje radnog učinka.* Menadžer i zaposleni se sastaju i preispituju formular za procenu koji je menadžer popunio i razgovaraju o tome koliko je zaposleni bio uspešan u proteklih dvanaest meseci. Ovaj razgovor, u zavisnosti od procene rezultata, može imati motivišući ili demotivišući efekat na zaposlenog. U skladu sa tim, u ovoj fazi je moguće i iniciranje određenih korektivnih aktivnosti, što je ujedno i završni korak u navedenim aktivnostima. Korektivne aktivnosti mogu biti dvojake: aktivnosti koje deluju trenutno i na ispoljene simptome (tzv. „gašenje požara“) ili aktivnosti koje su bazične i deluju na uzrok.¹⁷⁰ Prva vrsta aktivnosti koriguje probleme, kao što su npr. greške u formalnostima ili proceduri, i zaposlenog vraćaju na pravi put i redosled obavljanja aktivnosti. Bazične korektivne aktivnosti daju odgovor na pitanje zašto je nastalo odstupanje performansi od postavljenih standarda i, najčešće, podrazumevaju obuke zaposlenih ili njihovo usavršavanje kako bi poboljšali rezultate rada.

Po rečima autora Buckinghama i Coffmana veliki menadžeri se odlikuju time što uvek „drže ogledalo u rukama“. Odlikuju se time što daju povratnu informaciju o proceni učinka svojih zaposlenih. Bez obzira na to kakav im je stil upravljanja, koje metode procene su izabrali, uvek se trude da urade isto: da drže ogledalo tako da zaposleni ima priliku da otkrije malo više o tome ko je on, kako radi i kakav trag ostavlja na svoje radno okruženje.¹⁷¹

U tom smislu, potrebno je da menadžer u proceni učinka zaposlenih insistira na nekim aktivnostima, kao što se neke aktivnosti i postupci nužno moraju izbegavati. Sledi lista onoga što menadžer treba i onoga što menadžer ne treba da radi u procesu procene učinka zaposlenih.¹⁷²

Treba...

- ♦ menadžer treba da umiri svoje zaposlene i da im pokaže da ima poverenje u njih,
- ♦ tokom razgovora o rezultatima procene, menadžer treba da bude precizan i određen kada su u pitanju i snage i slabosti zaposlenih,

- ♦ menadžer treba svaku pojedinost da razmotri sa zaposlenim i da mu postavlja otvorena pitanja, nakon toga treba pažljivo i sa interesovanjem da sluša njegove odgovore uz parafraziranje i ponavljanje ključnih tačaka, kako bi se postiglo obostrano apsolutno razumevanje svega rečenog,
- ♦ menadžer treba da se fokusira na to da diskusija ostane na pravom smeru,
- ♦ menadžer sa zaposlenim treba da razgovara o rezultatima posla i
- ♦ intervju treba završiti na odgovarajući način: sumiranjem, planiranjem promena i usavršavanja, zapisivanjem postignutog dogovora između menadžera i zaposlenog.

Ne treba...

- ♦ menadžer ne treba da koristi negativne reči i previše negativne kritike,
- ♦ menadžer ne treba da stav sukobljenih i suprotstavljenih strana pretvori u pristupačan, pokroviteljski i povlađujući stav,
- ♦ ne treba koristiti neiskrene i preuveličane pohvale,
- ♦ ne treba generalizovati i govoriti uopšteno, bez mogućnosti primene rečenog na konkretan slučaj,
- ♦ ne treba biti dominantan u konverzaciji: zaposleni treba da govori oko 60% vremena trajanja sastanka i
- ♦ menadžer ne treba da deluje užurbano, potrebno je pažljivo isplanirati vreme i izbegavati prekidanja i uznemiravanja.

Ono što je važno naglasiti jeste sledeće: razgovor o evaluaciji treba da bude interaktivan proces koji omogućava zaposlenom da uzme učešće u diskusiji, postavlja pitanja, odgovara na pitanja, nudi sugestije. Zaposleni se neće uvek složiti za izveštajem, ali treba mu dozvoliti da izrazi zabrinutost ili zahteva pojašnjenje. Razgovor o evaluaciji bi trebalo da bude samo nastavak dobre komunikacije sa zaposlenima, tako da mu obično prethode razgovori o problemima i rezultatima rada zaposlenog. Ukoliko je i taj deo već raspravljen, onda kao konačni rezultat razgovora o evaluaciji treba da nastane dokument koji bi bio i izveštaj o evaluaciji, ali i plan za unapređenje rezultata zaposlenog. Takav dokument treba da sadrži specifične, merljive načine unapređenja delatnosti koje zaposleni treba da demonstrira, definisati vremenski period u kome treba da nastupi unapređenje rezultata zaposlenog, ako i pisana izjava koja potvrđuje da će se, ukoliko navedenih unapređenja ne bude u radu zaposlenog, primeniti određene disciplinske i korektivne akcije od strane organizacije.¹⁷³

1.3. METODE PROCENE UČINKA

U prethodnom tekstu govorili smo uopšteno o pravilima procesa procene radnog učinka. U tekstu koji sledi bavićemo se specifičnim načinima kojima se u menadžmentu ljudskih resursa meri i procenjuje radni učinak zaposlenih. Najčešće korišćene metode u praksi su: metoda kritičkog incidenta, metoda pismenog ogleda, metoda naizmeničnog rangiranja, grafička skala procene, poređenje više lica, metoda upravljanja postavljanjem ciljeva, povratne informacije za 360 stepeni, kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka i elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti.

1.3.1. METODA KRITIČKOG INCIDENTA

Procenitelj beleži i opisuje kritične situacije u kojima zaposleni pokazuje posebno efikasan ili neefikasan učinak. Bitno za ovu metodu je da se ovakve situacije prate tokom čitave godine, kako bi se dobila potpuna slika o učinku zaposlenog. Navedena metoda, i pored detaljnog prikaza i opisa primera situacija sa posla, sve se ređe koristi u praksi jer zahteva mnogo vremena i ne daje kvantitativne podatke, pa samim tim znatno otežava međusobno poređenje zaposlenih.

1.3.2. METOD PISMENOG OGLEDA

Ovaj metod procene učinka sprovodi procenitelj i sastoji se od njegovog pisanog izveštaja o učinku zaposlenog i merama koje je moguće primeniti za njegovo poboljšanje. Vrlo je jednostavan za upotrebu, ali zbog subjektivnosti u izveštaju ne može biti jedini osnov za procenu.

1.3.3. METOD NAIZMENIČNOG RANGIRANJA

Metod naizmeničnog rangiranja sprovodi se na osnovu skale na kojoj se rangiraju svi zaposleni od najboljeg do najgoreg po određenoj osobini koja se procenjuje. Rangiranje se po potrebi može vršiti i za više osobina koje se procenjuju. Ovaj metod se često koristi u praksi.

Primer skale za naizmenično rangiranje

SKALA ZA NAIZMENIČNO RANGIRANJE

Za osobinu: _____

Navedite sve zaposlene koje želite da rangirate prema navedenoj osobini. Upišite ime najbolje rangiranog zaposlenog na liniju 1. Upišite ime najgore rangiranog zaposlenog na liniju 15. Zatim ime najbolje rangiranog zaposlenog među preostalim radnicima upišite na liniju 2, a najgore rangiranog na liniju 14 i tako dalje. Nastavite tako sve dok imena svih zaposlenih ne budu upisana.

Najbolje rangirani zaposleni

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

Najgore rangirani zaposleni

1.3.4. GRAFIČKA SKALA PROCENE

Ovaj metod procene učinka se vrlo često primenjuje u praksi. Sastoji se u tome što procenitelj posmatra niz faktora koji utiču na učinak i ocenjuje svaki od njih. Tako se npr. ocenjuje produktivnost, poznavanje radnog mesta, kvalitet rada i to ili ocenama od 1 do 5 ili opisnim ocenama kao što su „izuzetan“, vrlo dobar“, „nezadovoljavajući“ i sl. Pozitivna strana ove metode je što je za njenu primenu potrebno relativno kratko vreme i što pruža kvantitativne podatke o zaposlenom. Nedovoljno udublјivanje u procenu učinka zaposlenog je, svakako, negativna strana ove metode.

1.3.5. POREĐENJE VIŠE LICA

Ova metoda poredi učinak pojedinca sa učinkom ostalih zaposlenih. U poslednje vreme se vrlo često koristi u praksi.

Zahvaljujući bivšem glavnom izvršnom direktoru Džeku Velču kompanije Dženeral elektrik, pristup poređenja više lica je postao popularan. Zaposleni su bili ocenјivani kao vrhunski radnici (20%), srednji radnici (70%) ili radnici sa najnižim učinkom (10%). Na primer, kompanija Ford Motor procenjivala je menadžere po grupama od 30 do 50. U svakoj grupi, 10% je moralo da dobije ocenu 5 (A), 80%

ocenu 4 (B) i 10% ocenu 3 (C). Iako je Ford odlučio da odbaci takav sistem ocenjivanja, GE ocenjivanje je 2002. godine koristilo 33% kompanija.

(Preuzeto iz S.P. Robbins, M. Coulter (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 297.

„U kompaniji San Majkrosistems menadžeri procenjuju zaposlene u grupama od oko trideset lica. Grupa se deli na najboljih 10%, srednjih 70% i najgorih 10%. Najgorih 10% mogu odmah da prihvate izlazni paket ili da se uključe u devedesetodnevni plan za unapređivanje radnog učinka. Ako i posle devedeset dana budu u najgorih 10% dobijaju priliku da daju otkaz i uzmu otpremninu. Neki odluče da ostanu, ali „ako se ne pokažu dobro „ firma ih otpušta bez otpremnine.“

(Izvor: Del Jones, More Firms Cut Workers Ranked at Bottom to Make Way for Talent“, *USA Today*, 30. maj 2001.): B1; „Straight Talk About Grading an a Curve“, *BNA Bulletin to Management*, 1. novembar 2001.): 351; Steve Bates, „Forced Ranking“, *HR Magazine*, jun 2003., str. 63 – 68. Preuzeto iz G. Dessler (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.191.)

1.3.6. METOD UPRAVLJANJA POSTAVLJANJEM CILJEVA

Menadžment pomoću ciljeva (*Management by Objectives* – MBO) podrazumeva da menadžeri treba da postave jasne, merljive i konkretne ciljeve svakom zaposlenom, ali i da procenjuju sa kolikim uspehom zaposleni postižu i ostvaruju te ciljeve. Na taj način MBO je i mehanizam za procenu učinka. Čuveni autor Piter Draker je naglašavao značaj uključivanja zaposlenih u postavljanju i određivanju ciljeva koji se odnose na njih same, što je daleko bolje nego nametanje ciljeva zaposlenima od strane menadžera. S tim u vezi, poznat je akronim koji može pomoći u razumevanju pitanja kakvi ciljevi treba da budu, da bi bili inspirativni za zaposlene. Dakle. ciljevi treba sa budu SMART (pametni): Specific (specifični), Measurable (merljivi), Assignable (odredljivi, dodeljivi), Realistic (realni) i Time – bound (vremenski određeni). Iako će se većina menadžera saglasiti da ispunjenje navedenih kriterijuma u praksi nije uvek jednostavno, veliki značaj SMART principa je što može inspirisati menadžere da teže za jasnoćom i realizmom u onome što zahtevaju od ljudi da urade. To nije lak posao i zahteva vreme i interakciju sa drugim ljudima.

1.3.7. POVRATNE INFORMACIJE ZA 360 STEPENI

Jedan od novijih trendova u metodama procene učinka jesu povratne informacije za 360 stepeni. Ovaj proces podrazumeva prikupljanje povratnih informacija o učinku zaposlenih od nekoliko ljudi, uključujući saradnike, kolege, supervizore, menadžere i, ponekad, korisnike usluga. Najčešće se za ovaj metod koriste onlajn formulari koje popunjavaju ocenjivači. Rezultati ovih anketa se, takođe kompjuterski, obrađuju. Prednost ove metode je u temeljitosti, jer različiti ocenjivači sagledavaju zaposlenog sa različitih strana. Negativna strana metode je u tome što zahteva mnogo vremena. Još jedan problem koji se javlja kod

korišćenja ove metode jeste nelagodnost ocenjivača ukoliko znaju da zbog njihove loše ocene, zaposleni može imati negativne posledice. U takvim slučajevima, najčešće dolazi do tempiranja odgovara. Iz navedenih razloga, ova metoda je najefikasnija ukoliko su učesnici u ovoj metodi anonimni.¹⁷⁴

1.3.8. KOMPJUTERIZOVANI I INTERNET SISTEMI ZA PROCENU UČINKA

Danas se veoma često koriste razni softveri koji po pristupačnim cenama omogućavaju poslodavcima procenu učinka svojih zaposlenih tako što tokom čitave godine prate i ocenjuju njihove osobine koje utiču na učinak. Na osnovu unetih podataka dobija se pisani izveštaj o proceni učinka zaposlenih. Najpoznatiji programi ove vrste u SAD su *Employee Appraiser*, *PerformancePro.net*, web sajt *Improvenow.com* itd.

1.3.9. ELEKTRONSKI SISTEMI ZA PRAĆENJE RADNE EFEKTIVNOSTI

Uz pomoć kompjuterskih mreža i savremene tehnologije poslodavci su u mogućnosti da se povežu sa kompjuterima i telefonima svojih zaposlenih i da budu u toku sa njihovim vremenom i kvalitetom radnih aktivnosti. Na primer, u centru za usluge potrošačima Dženeral Električka zaposleni odgovaraju na više od 14.000 telefonskih poziva dnevno. Ovi razgovori se snimaju i pregledaju radi pomoći zaposlenima da poboljšaju usluge potrošačima. Amerikan Erlajns snima pozive svojim centrima za rezervacije. Menadžeri mogu da čuju šta zaposleni govore klijentima i videti šta zaposleni otvaraju na ekranima svojih personalnih računara.¹⁷⁵

U vezi sa ovom metodom procene radnog učinka pokrenule su se mnoge diskusije koje se odnose na etička pitanja ovakvog vida kontrole, kao i pitanja povećanja faktora stresa u radnom okruženju. Naime, privatnost je postala veoma važno pitanje u savremenom radnom okruženju, mada ne postoje tačna objašnjenja ni pravna ni organizaciona, šta, zapravo, privatnost u radnom okruženju znači i koje su njene granice. Otuda, mnoge kompanije sa svojim zaposlenima sklapaju posebne dogovore i sporazume koji se odnose na način korišćenja elektronskih sistema u kompaniji, kako od strane zaposlenih, tako i od strane same kompanije. Ovakvi sporazumi imaju za cilj da se smanje nepravilnosti u korišćenju sistema i izbegnu sve neprijatne situacije koje mogu tako nastati.¹⁷⁶

2.

POJAM I ZNAČAJ KOMPENZACIJA I BENEFICIJA

Veoma je važno da sistem kompenzacija i beneficija u jednoj organizaciji bude zasnovan na jasno preciziranim i pravičnim kriterijumima koji će, s jedne strane ne samo privući, već i zadržati kvalitetne i stručne ljude u organizaciji, a sa druge strane, motivacijom zaposlenih, povećati učinak organizacije kao celine. Kada govorimo o kompenzaciji mislimo na nadoknade zaposlenima pod kojima podrazumevamo sve vidove plata ili nagrada koje se daju zaposlenima, a proističu iz njihovog rada.¹⁷⁷ Nadoknade mogu biti finansijske, direktne isplate (plate, bonusi, stimulacije i podsticaji) i indirektne, najčešće nefinansijske (beneficije – penziona i zdravstvena osiguranja, otpremnine, odmori i sl.). Ovde je prilika da pomenemo i nematerijalne strategije motivacije kojima se posvećuje sve više pažnje, kako u teoriji, tako i u praksi.

Pre nego što pristupimo razmatranju nagrada, proučavanju načina kompenzacija, vrsta stimulacija i beneficija, potrebno je da još jednom naglasimo posebnost motivisanja i nagrađivanja zaposlenih u uslovima koje nam nameće organizacija znanja. Zaposleni se nužno moraju posmatrati kao radnici znanja koji, svojim znanjem, veštinama i kompetencijama, doprinose stvaranju i održavanju konkurentne prednosti organizacije. Da bi radnici znanja organizacijama pružili svoj maksimalni potencijal, nužno je veoma pažljivo pristupiti razmatranju pitanja njihove motivacije. Zapravo, u vezi sa navednim pitanjem, postoje izvesne specifičnosti u odnosu na dosadašnje poimanje motivacije zaposlenih. Radi se o sledećem. Radnici znanja su retko motivisani tradicionalnim stvarima i primena metode štapa i šargarepe je, u njihovom slučaju, neosnovana. Znaju koliko vrede, ne očekuju zaposlenje za ceo život, ali očekuju mogućnost da rade celog života. S druge strane, odnos sa organizacijom postaje još složeniji u toj meri što kompanija zna da, ukoliko ključni zaposleni napusti organizaciju, kompanija ne gubi samo jednog zaposlenog, nego mnogo više od toga – gubi neformalnu mrežu koju je on uspostavio, klijente koji su vezani upravo za tog zaposlenog itd. Nova generacija profesionalaca znanja biće motivisana mogućnostima za samoizražavanje i razvoj karijere u kombinaciji sa pravičnim načinom motivacije i nagrađivanja.

Da bi kompanija mogla na pravi način da uspostavi odgovarajući sistem kompenzacija i beneficija, potrebno je da pođe od pretpostavke da savremene zaposlene treba motivisati da urade više nego što im je posao. U tom slučaju, težnja je da se postigne najveća individualna motivacija, a ona je takva kada se steknu sledeći uslovi:¹⁷⁸

- ♦ kada pojedinac veruje da će ono što radi proizvesti određene rezultate,
- ♦ kada pojedinac oseća da je rezultata privlačan i
- ♦ kada pojedinac veruje da je moguće postići željeni učinak.

Evidentno je da je u kontekstu organizacija znanja od veoma velikog značaja sagledavanje motivacionih potreba i metoda na jedan, potpuno nov način. Dobar vodič za to može se pronaći u četiri glavna faktora motivacije (autor Tampoe):¹⁷⁹

- ♦ lični razvoj: šansa za pojedince da ostvare svoj puni potencijal;
- ♦ operativna autonomija: radno okruženje u kojem radnici znanja mogu da ispune zadatke koji su im dodeljeni u okvirima strateškog pravca;
- ♦ ispunjenje zadataka: mogućnost da se posao obavi na nivou i po standardu i kvalitetu kojim pojedinac može da se ponosi;
- ♦ novac: zarađivanje prihoda koji je nagrada za doprinos.

Kombinovanjem navedenih faktora motivacije, kompanije će od svojih radnika znanja dobiti:

- ♦ ispoljavanje posvećenosti organizaciji,
- ♦ uvećavanje njihovih napora i
- ♦ nadmašivanje njihovih ciljeva.

Dakle, ako kompanije žele da sistem motivacija, tj kompenzacija i beneficija, uspostave na pravim osnovama, prihvatljivim i za organizaciju i za zaposlene, dakle, ako žele da njihovi zaposleni budu kreativni i maštoviti u svom poslu, neophodno je da i one budu kreativne u njihovom motivisanju. U tekstu koji sledi prikazaćemo detaljan prikaz kompenzacija, stimulacija, beneficija u savremenom poslovnom okruženju.

2.1. POJAM I VRSTE NAGRADA

Sva saznanja o motivaciji i ponašanju ljudi na poslu, ukazuju na to da ljudi rade da bi zadovoljili svoje potrebe. Zaposleni očekuju platu ili nagradu za svoj posao. Najočiglednija nagrada koju zaposleni primaju, svakako je plata koju dobijaju za svoj rad. Međutim, nagrade uključuju i promociju, izazovne radne zadatke, autonomiju u obavljanju posla, priznanje. Kada govorimo o nagradama, radi njihovog detaljnijeg proučavanja, korist ćemo se podelom nagrada po tri kriterijuma, na:¹⁸⁰ interne i eksterne, finansijske i nefinansijske i nagrade zasnovane na rezultatima i nagrade zasnovane na članstvu ili pripadnosti. O njima će biti reči u tekstu koji sledi.

2.1.1. UNUTRAŠNJE VS. SPOLJAŠNJE NAGRADE

Unutrašnje nagrade predstavljaju satisfakciju koju zaposlenom donosi obavljanje nekog posla. Dakle, ova vrsta nagrade proizilazi iz samog posla. To može biti ponos koji pojedinac oseća obavljujući posao, osećaj zadovoljstva i ispunjenosti obavljanjem posla ili, pak, uživanje koje pojedinac oseća samim tim što je deo nekog radnog tima. Spoljašnje nagrade, sa druge strane, uključuju novac, promociju i benefite. Ove nagrade se nalaze van samog

posla i potiču iz spoljnog izvora, najčešće menadžmenta organizacije. Navedene vrste nagrada, zapravo, predstavljaju motivacioni faktor za zaposlene. U tom smislu i govorimo o motivaciji za rad zasnovanoj na spoljnim podsticajima ili na unutrašnjim pokretačima. Individualna motivacija je najveća kada se steknu sledeći uslovi: kada pojedinac veruje da će ono što on ili ona radi proizvesti određene rezultate, kada pojedinac oseća da je rezultat privlačan i kada pojedinac veruje da je moguće postići željeni učinak.¹⁸¹

2.1.2. FINANSIJSKE VS. NEFINANSIJSKE NAGRADE

Nagrade mogu biti finansijske i nefinansijske. Finansijske nagrade podrazumevaju novčane isplate zaposlenima u vidu plata, bonusa ili udela u akcijama, dok se nefinansijske nagrade odnose npr. na penzione programe ili plaćena odsustva. Nefinansijske nagrade, iako direktno ne poboljšavaju finansijsku poziciju zaposlenih, doprinose zadovoljstvu samim životom na radnom mestu. Naravno, kod dodele ove vrste nagrade potrebno je dobro razmotriti šta za koga predstavlja motivišući faktor i u donošenju ovakve uloge očekuje se veliko angažovanje menadžera ljudskih resursa i poznavanje zaposlenih i njihovih razmišljanja na tu temu. Naime, postoje nagrade koje za pojedine zaposlene predstavljaju nešto čemu se nadaju i čemu su uvek težili, a za druge zaposlene, opet, ne predstavljaju značajan motivišući faktor.

2.1.3. NAGRADE ZASNOVANE NA REZULTATIMA I NAGRADE ZASNOVANE NA ČLANSTVU

Organizacije raspoređuju nagrade ili prema rezultatima ili prema kriterijumu članstva. Nagrađivanje prema rezultatima podrazumeva provizije, plaćanja po komadu, podsticajne planove, grupne bonuse, plaćanje po učinku i druge oblike nagrađivanja postignutih rezultata. Osnov za nagrađivanje zasnovano na članstvu, koje je danas dominantan oblik nagrađivanja u organizacijama, odnosi se na nagrade koje se daju zaposlenima na osnovu godina provedenih u organizaciji, organizacionog nivoa kome zaposleni pripada, stepenu stručne spreme ili specijalizovanih veština koje zaposleni poseduje.

3.

KOMPENZACIJE

Organizovanje adekvatnog sistema kompenzacije, tj. finansijskog načina nagrađivanja zaposlenih, je od velikog značaja za organizaciju. Ovim načinom motivacije zaposlenih postiže se, ne samo odgovarajuća nagrada zaposlenih za njihov rad i postignute rezultate i, samim tim, poboljšanje poslovanja organizacije kao celine, nego i njihovo zadržavanje u organizaciji. Shvativši navedeno, poslodavci veoma veliki značaj pridaju ovom pitanju i sa posebnom pažnjom rešavaju sve važne teme koje proizilaze iz ove oblasti. Pri tom mislimo na razmatranje uticaja kompenzacije na motivisanost zaposlenog, posmatranje zaposlenih kao vrednosti i potencijala organizacije, postavljanje sistema kompenzacije na pravednim i validnim kriterijumima, visokom stepenu diskrecije pri donošenju odluke o platama i ostalim novčanim primanjima zaposlenih. U svemu navedenom, velik značaj imaju i savremeni ekonomski trendovi koji od poslodavca očekuju i primenu nekih novih koncepata u osmišljavanju kompenzacionog sistema organizacije.

3.1. PROCES UTVRĐIVANJA CENE RADA

Već smo govorili o tome da savremena ekonomija polako pomera već ustaljene granice i principe po mnogim pitanjima. Jedno od njih je i pitanje određivanja nadoknade zaposlenima. Za razliku od tradicionalnog pristupa određivanja nadoknade, koji je polazio od stalno određenih radnih mesta, definisanih funkcija i jasno preciziranih radnih zadataka, da bi se danas postiglo potpuno zadovoljstvo sistemom nadoknade, kako zaposlenih, tako i njihovih poslodavaca, potrebno je poći od dinamičnog okruženja, promenjivih uslova poslovanja, fleksibilnih radnih mesta, pa samim tim, i fleksibilno postavljenog sistema nadoknade. Imajući u vidu navedene promene, koncipirali smo i naše naredno izlaganje.

Svaki sistem kompenzacije polazi, najčešće, od sledećih faktora: zakonskih propisa, nivoa primanja za isto radno mesto u drugim kompanijama, troškova života, mogućnosti plaćanja organizacije i produktivnosti samih zaposlenih. Čuveni autor G. Desler govori o pet koraka u procesu utvrđivanja cene rada:¹⁸² pregled plata, evaluacija posla, grupisanje sličnih poslova u platne razrede, utvrđivanje cene rada za svaki platni razred i utvrđivanje raspona plata u okviru platnog razreda. U daljem tekstu objasnićemo svaku od navedenih faza.

3.1.1. PREGLED PLATA

Prvi korak je ispitivanje visina plata koje za istu vrstu poslova isplaćuju poslodavci u drugim organizacijama. Na taj način se mogu saznati podaci o visini nadoknade za standardizovane poslove, kao i podaci o beneficijama zaposlenih. To znači sledeće: ovim

načinom ispitivanja dobijaju se podaci o tome koliko su plaćeni standardni poslovi, jer na osnovu tih poslova određuje se cena i drugih poslova (plaćaju se iznad ili ispod standardnih poslova). Drugo, poslodavac nekim vrstama poslova, oko 20% poslova u organizaciji, određuje cenu direktno na tržištu, a ne u zavisnosti od standardnih poslova. Naravno, važno je napomenuti da se ovim ispitivanjima dobijaju i podaci o raznim vidovima beneficija koje druge organizacije isplaćuju svojim zaposlenima.

3.1.2. EVALUACIJA POSLA

Drugi korak predstavlja evaluacija posla, tj. utvrđivanje vrednosti svakog radnog mesta u organizaciji. Evaluacija radnog mesta podrazumeva poređenje jednog sa ostalim radnim mestima i određivanje njegove vrednosti. Poslodavci mogu porediti radna mesta na osnovu intuicije (koliko je poslodavcu jedno radno mesto značajnije od drugog) ili na osnovu tzv. platnih faktora (osnovnih faktora koji su zajednički za radna mesta, npr. uslovi rada, veštine, odgovornost i sl.). Najvažniji deo ove faze u procesu utvrđivanja cene rada jeste utvrđivanje adekvatnog kriterijuma za rangiranje.¹⁸³ Postoji nekoliko metoda za evaluaciju posla. Najčešće primenjivana metoda je evaluacija radnih mesta na osnovu jednog opšteg faktora, kao što je npr. složenost posla. Druga metoda je klasifikacija radnih mesta na grupe na osnovu njihove sličnosti u pogledu opštih faktora, kao što je npr. odgovornost ili veština. Takve grupe se nazivaju klase (slična radna mesta) ili razredi (radna mesta slična po težini, ali različita po ostalim faktorima). Treća metoda, veoma zastupljena, je metoda bodovanja, gde svako radno mesto na osnovu bodovanja određenih platnih faktora, ima određeni broj bodova na osnovu kojih se vrši isplata nadoknade.

3.1.3. GRUPISANJE SLIČNIH POSLOVA U PLATNE RAZREDE

Treći korak je grupisanje sličnih poslova u platne razrede. Platni razred obuhvata slične poslove po težini i važnosti. Platni razred će imati određeni raspon bodova, ili će imati nekoliko klasa, ili dva ili tri ranga. Naime, u zavisnosti koji kriterijum se u organizaciji koristi za grupisanje poslova, različiti su i nazivi dobijenih grupa. Ukoliko su radna mesta bodovana, platni razred će se sastojati od poslova koji imaju isti broj, odnosno određeni raspon bodova. Ako je primenjeno rangiranje, platni razred će se sastojati od radnih mesta koja spadaju u dva ili tri ranga. Ako se primenjuje klasifikacija, radna mesta su već podeljena na klase i razrede. Obično ima deset do šesnaest razreda u koje se svrstavaju slična radna mesta (npr. fizički poslovi, kancelarijski poslovi itd.).

3.1.4. ODREĐIVANJE CENE RADA ZA SVAKI PLATNI RAZRED

Četvrti korak predstavlja određivanje cene rada za svaki platni razred uz pomoć linije cene rada. „Linija cene rada pokazuje prosečnu cenu rada koja je na snazi za radna mesta u svakom platnom razredu u odnosu na bodove ili rang koji je dodeljen svakom radnom

mestu ili razredu putem evaluacije posla.¹⁸⁴ Na osnovu linije cene rada određuje se odnos između vrednosti radnog mesta utvrđene metodama za evaluaciju posla i aktuelne prosečne cene rada za te razrede.

3.1.5. UTVRĐIVANJE RASPONA PLATA U OKVIRU PLATNOG RAZREDA

Peti korak podrazumeva utvrđivanje raspona plata u okviru platnog razreda. To znači da se za sva radna mesta u okviru jednog razreda ne predviđaju iste plate, već postoji raspon plata od najniže do najviše plate, a koji određuje poslodavac.

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U PRAKSI:

FAZE U PRIMENI METODA RANGIRANJA POSLOVA

1. Dobavite podatke o radnim mestima! Analiza radnog mesta je prvi korak u rangiranju. Za svako radno mesto pripremljen je opis posla, koji obično predstavlja osnovu za rangiranje.
2. Odaberite ocenjivače i radna mesta koja će biti ocenjena! Često nije praktično da se sva radna mesta u organizaciji rangiraju na jednoj skali. Mnogo češće se radna mesta rangiraju po odeljenjima ili skupovima (npr. fabrički radnici, kancelarijski radnici i sl.). Tako ne postoji potreba da se direktno porede, recimo, fabrički i kancelarijski poslovi.
3. Odaberite platne faktore! Ako se primenjuje metoda rangiranja, uobičajeno je da se koristi samo jedan faktor (kao što je težina posla) i da se radna mesta rangiraju na osnovu toga kakva su u celosti. Bez obzira na to koliko ćete faktora odabrati, preporučuje se da se faktori pažljivo objasne ocenjivačima da bi oni mogli dosledno da procenjuju radna mesta.
4. Rangirajte radna mesta! Najjednostavniji način je da se svakom ocenjivaču da više opisa različitih radnih mesta. Ti opisi se zatim rangiraju od najnižeg do najvišeg. Neki menadžeri koriste metodu naizmeničnog rangiranja da bi ocenjivanje bilo preciznije. Od svih opisa oni najpre biraju najbolje i najgore rangirane, a zatim od preostalih opisa ponovo biraju najbolje i najgore rangirane poslove i tako dok svi poslovi ne budu rangirani. Pošto je obično lakše da se odrede ekstremi, taj pristup olakšava rangiranje. Rangiranje radnih mesta je ilustrovano u tabeli koja sledi. Poslovi u ovoj maloj zdravstvenoj ustanovi rangirani su od poslova spremačice do poslova upravnika.
5. Kombinujte ocene! Obično nekoliko ocenjivača samostalno rangira radna mesta. Zatim komisija za rangiranje (ili poslodavac) može da odredi prosečni rang radnog mesta.

REDOSLED RADNIH MESTA

GODIŠNJA CENA RADA

1. Upravnik	28.000 \$
2. Glavna medicinska sestra	27.500 \$
3. Knjigovođa	19.000 \$
4. Medicinska sestra	17.500 \$
5. Kuvarica	16.000 \$
6. Pomoćnik	13.500 \$
7. Spremačica	10.500 \$

Napomena nakon rangiranja, moguće je da se dodatna radna mesta rasporede između onih koja su već rangirana i da se za svako od tih radnih mesta odredi odgovarajuća cena rada.

(Izvor: Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 220.)

3.2. PRAVCI U ISPLATAMA KOMPENZACIJA

Kao rezultat novijih trendova savremene ekonomije o kojima smo govorili na početku našeg izlaganja o kompenzacijama, u teoriji i praksi se iskristalisalo nekoliko pravaca u isplatama nadoknada. To su: nova plata, nadoknade zasnovane na kompetencijama i šire grupisanje.

3.2.1. NOVA PLATA

Pristup nove plate ili „strateške plate“ vezuje se za ime Edwarda Lowera¹⁸⁵ Ovaj pristup teži izbegavanju strogo hijerarhijskog i birokratskog određivanja nadoknada. Isplaćivanju plate zaposlenima pristupa se sa strateškog aspekta. To znači da će strateški ciljevi organizacije biti osnova da bi se utvrdio plan rada zaposlenog. S druge strane, strateški planovi organizacije su osnova za platne planove organizacije. Najkraće rečeno, u današnje vreme, strogo formalni opis radnog mesta ide u drugi plan, a glavno postaje pitanje koliko rezultati pojedinačnih zaposlenih doprinose strateškim ciljevima organizacije.

U Džonsonvil sosidž radnicima koji rade na sat stopa osnovne plate se utvrđuje prema tržištu rada. Pošto je ciljevima Džonsonvil sosidža predviđeno da radnik radi na sopstvenom usavršavanju, a data je i podrška timskom radu, kompanija je povećanje stope osnovne plate vezala za angažovanost radnika na ličnom obrazovanju i učenju novih veština, a godišnji bonus za sveukupni učinak organizacije.

(Preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Gilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 365.)

3.2.2. NADOKNADE ZASNOVANE NA KOMPETENCIJAMA

Ovaj princip određivanja nadoknada, mišljenja smo, najviše odgovara savremenom i promenljivom okruženju. Znanje koje poseduje pojedinac, njegove veštine i umešnost predstavljaju osnov za stvaranje konkurentске prednosti savremenih organizacija. Zaposleni se, u ovom slučaju, ne nagrađuju po opisu radnog mesta na kome rade, već po znanju i veštinama koje primenjuju tokom obavljanja svog posla.

3.2.3. ŠIRE GRUPISANJE

Ovaj trend u isplatama nadoknada polazi od grupisanja poslova u manji broj široko postavljenih razreda koji se sastoje od relativno velikog broja radnih mesta i širokog raspona plata. Osnovna prednost ovako postavljenog sistema isplate jeste u tome što se zaposleni mnogo lakše mogu prebacivati sa jednog na drugo radno mesto, a da im se cena rada, pri tom, zadrži u široko postavljenom rasponu cene rada za taj razred poslova.

4.

STIMULACIJE – POJAM I VRSTE

Mimo isplata redovnih naknada koje zaposleni dobijaju, često im se isplaćuju razni vidovi stimulacija, tj. podsticaja za efektivno i efikasno obavljanje posla.

Najčešći vidovi stimulacija koji se javljaju u praksi, a pominju u delima većine autora u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, su: dodatak na platu, priznanje, plaćanje po komadu, timski podsticajni planovi, podela profita, vlasništvo nad akcijama i onlajn programi nagrađivanja. O navedenim oblicima stimulacija biće reči u tekstu koji sledi.

- ♦ *Dodatak na platu.* Na osnovu postignutih rezultata i doprinosa zaposlenom se povećava plata, tako da ovaj vid stimulacije postaje stalan deo plate zaposlenog. Najčešće se u ovom slučaju radi o kratkoročnim stimulacijama koje mogu biti povišice, bonusi i posebni vidovi nagrada. Povišica predstavlja oblik zarade čija se veličina utvrđuje na osnovu individualnih performansi. Programi davanja povišica ubrajaju se u tradicionalne metode i podrazumevaju da ukupnu zaradu zaposlenog čini plata i povišica, koja predstavlja proporcionalno mali procenat osnovne plate koji predstavlja nagradu za ostvarene performanse.¹⁸⁶ Bonus je jednokratna isplata zaposlenima koja se daje na kraju poslovne godine ukoliko se ostvare definisani ciljevi. Bonusi mogu biti bazirani na objektivnim

pokazateljima (npr. performanse kompanije) ili subjektivnim ocenama u procesu ocenjivanja individualnih preformansi zaposlenih.¹⁸⁷

- ♦ *Priznanje*. Sve više se u praksi koriste priznanja koja idu sa ili bez finansijskih nagrada, jer je praksa pokazala da ovaj vid stimulacije ima izuzetne rezultate u praksi.
- ♦ *Plaćanje po komadu* je najstariji vid stimulacije i podrazumeva isplatu određene cene za svaki proizvod, tj. rezultat rada zaposlenog.
- ♦ *Timski podsticajni planovi* se odnose na stimulaciju celog tima ili grupe, a ne pojedinačno svakog zaposlenog. Cilj ove vrste stimulacije jeste da se pospešuje timski rad, što je, uz jačanje inovativnosti i rešavanje problema, i osnovna prednost ovog vida stimulisanja. Ipak, postoje i negativne strane timskih stimulacija, a to su: otežavanje jasno definisanih stimulacija zbog postojanja različitih timova u organizaciji, teškoće u identifikaciji timskih performansi, nemogućnost svih zaposlenih da rade u timovima, mogućnost podsticanja negativne konkurencije između članova tima kao i teškoće u administrativnom sprovođenju.¹⁸⁸
- ♦ *Podela profita* podrazumeva stimulaciju u vidu dela godišnjeg profita organizacije. Najčešće se isplaćuje u gotovini u određenim vremenskim intervalima.
- ♦ *Vlasništvo nad akcijama*. Klasičan vid kupovine akcija podrazumeva mogućnost da u određenom periodu zaposleni i menadžeri u organizaciji mogu da otkupe određeni procenat akcija te organizacije. Druga mogućnost vlasništva nad akcijama ostvaruje se putem tzv. planova o vlasništvu nad akcijama (*Employee Stock Ownership Plan* – ESOP) na osnovu kojih „kompanija prilaže deo svojih akcija – ili gotovinu koja se koristi za kupovinu tih akcija - u starateljski fond osnovan radi kupovine akcija te firme za zaposlene. Firme uglavnom daju te priloge jednom godišnje srazmerno ukupnim nadoknadama zaposlenih. Fond drži akcije na individualnim računima zaposlenih, a deli ih zaposlenima pošto odu u penziju (ili na drugi način prekinu službu), pod uslovom da su dovoljno dugo radili u firmi i tako zaradili vlasništvo nad akcijama.“¹⁸⁹
- ♦ *Onlajn programi nagrađivanja*. Mnoge firme koriste ovaj vid stimulacije koji se sastoji u sklapanju ugovora sa onlajn firmama kako bi se smanjili troškovi postupka nagrađivanja. Da biste dobili sliku ovog vida stimulacije možete posetiti neki od najpoznatijih internet sajtova za nagrađivanje zaposlenih za izuzetne rezultate: bravanta.com, giveanything.com, netcentives.com, premierchoiceaward.com, incentivecity.com, salesdriver.com i kudoz.com.

5.

BENEFICIJE – POJAM I VRSTE

Pod beneficijama podrazumevamo deo nadoknade zaposlenima koji je najčešće nematerijalne prirode i koji na direktan ili indirektan način motiviše zaposlene. Razlika u pristupu beneficijama od kompanije do kompanije govori koliko je ova oblast od velike važnosti za motivisanje zaposlenosti, njihovu posvećenost poslu i, samim tim, povećanju konkurentne prednosti organizacije. Veoma važno za postavljanje sistema beneficija jeste kreativan i inovativan pristup ovom problemu od strane poslodavca. Otuda nije retkost da upravo beneficije budu presudne za pojedinca prilikom izbora kompanije u kojoj će zasnovati radni odnos ili kompanije u kojoj će ostati dugi niz godina.

Postoje različite vrste beneficija, kao i podela u literaturi. Mi smo se opredelili na podelu beneficija na:¹⁹⁰ beneficije u vezi sa odsustvovanjem sa posla, beneficije u vezi sa osiguranjem, penzione beneficije, uslužne beneficije i beneficije kao podrška porodici i fleksibilni beneficioni programi.

5.1. BENEFICIJE U VEZI SA ODSUSTVOVANJEM SA POSLA

Ova vrsta beneficija je najčešća, gotovo obavezna, u praksi, a njeni troškovi najviše opterećuju budžete poslodavaca. Najveći deo ovih beneficija obavezan je i regulisan zakonom skoro u svim zemljama. U ovu vrstu beneficija spadaju osiguranje za nezaposlene, neradni dani i godišnji odmori, bolovanje i otpremnina. Ovde bismo mogli da dodamo i fleksibilne oblike radnog vremena koji su sve popularniji i sve se više primenjuju. Ovakav oblik beneficija ima za cilj da se u potpunosti izađe u susret potrebama zaposlenih, te se tako u praksi javljaju fleksibilne radne nedelje, podela posla, pa čak i obavljanje posla kod kuće, što smo pominjali na više mesta u knjizi.

KONDENZOVANA NEDELJA U KOMPANIJU HP

„Kondenzovana nedelja“ (*Compressed Workweek*) je opcija koja dozvoljava zaposlenima da rade zakonom predviđeni broj sati, ali po rasporedu drugačijem od uobičajenih pet radnih dana. Zaposleni u Centru za finansijske usluge Hjultit Pakard, Colorado Springs, predložili su svojim menadžerima „kondenzovanu radnu nedelju“ od četiri 10-časovna radna dana umesto pet 8-časovnih radnih dana. Zaposleni koji su radili na finansijskim transakcijama sa kompanijama u Americi, u ovom slučaju, isticali su dve prednosti ovakvog radnog vremena: poboljšanje servisničkog sektora zbog dužih smena koje više odgovaraju rasponu geografskih i vremenskih zona za pozive korisnika, i unapređenje morala zaposlenih. Pošto su se saglasili sa predlogom zaposlenih, menadžeri su otkrili da je produktivnost među zaposlenima koji rade četiri dana u nedelji gotovo udvostručena. Sudeći po rečima Džeri Kešmena, menadžera zaduženog za programe

rada u *HP*, skraćena radna nedelja je smanjila broj prekovremenih časova za polovinu i povećala uštede u platnom budžetu za 50%. Ovaj program je, takođe, pomogao *HP* da privuče i angažuje nove zaposlene.

(Preuzeto iz L.E.Boone, D.L.Kurtz, (2000) *Contemporary Business 2000*, Harcourt College Publishers, str. 305.)

Beneficije u slučaju nezaposlenosti podrazumevaju pružanje određene pomoći izvestan vremenski period ljudima koji ostaju bez posla. U zavisnosti od zvanične legislative po tom pitanju, vremena koji je zaposleni proveo u određenoj organizaciji, kao godina ukupnog radnog staža, određuje se obim i oblik ove pomoći. Primer ovih vrsta beneficija je npr. obaveza poslodavca da, u slučaju otkaza ugovora o radu, zbog izvesnih promena tehnološke, ekonomske ili organizacione prirode, koje su nastupile u organizaciji, isplati otpremninu zaposlenom od npr. dve do pet zarada zaposlenog, u zavisnosti od dužine njegovog staža.

Odsustvo sa posla zbog bolesti, tzv. bolovanje, veoma je važan vid beneficija, ali postupak, uslovi i trajanje bolovanja, regulisani su zakonom. Još jedan vid beneficija jeste plaćeni odmor i odsustvo. Broj dana plaćenog odmora zavisice od vremena koji je zaposleni proveo u organizaciji, kao i od ukupnih godina staža zaposlenog. U ovu vrstu beneficija spadaju i plaćeni dani odsustva u vreme državnih ili verskih praznika. U Srbiji je Zakonom o radu¹⁹¹ predviđen dnevni odmor u toku radnog vremena u trajanju od trideset minuta, sedmični odmor, najmanje dvadeset četiri časa neprekidno i minimum od 20 radnih dana godišnjeg odmora koji se uvećava po osnovu doprinosa na radu, uslova rada, radnog iskustva, stručne spreme zaposlenog i drugih kriterijuma utvrđenih opštim aktom ili ugovorom o radu. Po navedenom zakonu, zaposleni ima pravo i na plaćeno odsustvo, u zakonom predviđenim slučajevima, u ukupnom trajanju do pet radnih dana u toku kalendarske godine. Porodiljsko odsustvo traje godinu dana.

Naravno broj dana predviđen ovom vrstom beneficije zavisi od zemlje do zemlje. Navedeno možete videti u primeru koji sledi.

BENEFICIJE ŠIROM SVETA

Nemačka

9 plaćenih dana praznika godišnje
14 nedelja porodiljskog bolovanja
6 dana plaćenog odsustva zbog bolesti
18 dana plaćenog odmora

Japan

15 plaćenih dana praznika godišnje
14 nedelja neplaćenog porodiljskog odsustva
10 – 20 dana plaćenog odmora (broj dana zavisi od godina staža)

Švedska

12 plaćenih dana praznika godišnje
7 nedelja plaćenog porodiljskog bolovanja
14 dana plaćenog odsustva zbog bolesti
25 dana plaćenog odmora

Rusija

9 plaćenih dana praznika godišnje
70 dana plaćenog porodiljskog odsustva
28 dana plaćenog odmora (broj dana zavisi od godina staža)
U slučaju bolesti – do 100% plate, u zavisnosti od staža

Indija

13 plaćenih dana praznika godišnje
12 nedelja plaćenog porodiljskog bolovanja
1 dan plaćenog odmora za svakih 20 dana rada u prethodnoj godini
28 dana plaćenog odmora

Velika Britanija

8 plaćenih dana praznika godišnje
2 nedelje plaćenog porodiljskog odsustva (uz mogućnost dodatnih 26 nedelja u zavisnosti od godina staža)
do 28 nedelja plaćenog odsustva zbog bolesti

Izvor: Society of Human Resource Management, Global HR Library – World Watch (2005), dostupno na www.shrm.org/global/library/published/country

5.2. BENEFICIJE U VEZI SA OSIGURANJEM

Beneficije u vezi sa osiguranjem obuhvataju zdravstveno, bolničko i invalidsko osiguranje. Danas se gotovo podrazumeva da poslodavac svojim zaposlenima nudi navedene vrste osiguranja. U kojoj meri će ove beneficije biti zastupljenje zavisi delimično od zakona, delimično od samog poslodavca. Ono što je važno navesti jeste, možemo slobodno reći, trend da u ovim vidovima osiguranja sve više poslodavaca vidi način da pridobije i zadrži svoje zaposlene. U razvijenim zemljama zdravstvena, bolnička i invalidska zaštita je otišla i dalje, pa se zaposlenima nudi mogućnost osiguranja izvesno vreme i nakon odlaska u penziju. Posebno je aktuelna zabrana diskriminacija trudnica koja je regulisana i posebnim zakonima u većini zapadnih zemalja.

Pod zdravstvenim osiguranjem podrazumevamo osiguranje u slučaju bolesti i povrede, kako na poslu, tako i van posla. Ovo osiguranje je regulisano zakonom i podrazumeva ne samo pravo na zdravstvenu zaštitu, nego i pravo na nadoknadu zarade za vreme u kome je osiguranik bio sprečen da radi, naravno iz medicinski opravdanih razloga.

5.3. PENZIONE BENEFICIJE

Penzione beneficije su u najvećem broju slučajeva regulisane zakonom. Penzijske nadoknade se u većini zemalja ostvaruju na tri načina. Prvi način je socijalnim osiguranjem čime se ostvaruje osnovna finansijska zaštita i minimalna socijalna sigurnost stanovništva. Drugi način je osiguranjem koje finansira poslodavac, poznato kao penzijsko osiguranje na osnovu zaposlenja. Ovaj način osiguranja se smatra dodatnom finansijskom zaštitom koja nastaje formalnim sporazumom između poslodavca i zaposlenih. U ovom slučaju na bazi uplaćenih doprinosa poslodavac se obavezuje da će u trenutku prestanka radnog odnosa ili kasnije, svojim zaposlenima isplatiti penzijsku naknadu. Treći način je individualno penzijsko osiguranje kao dopunsko i dobrovoljno osiguranje kojim se ostvaruje pravo na penzijske nadoknade u većini razvijenih zemalja. U razvijenim zemljama pored državnih, postoje i privatni fondovi penzijskog osiguranja. Naravno, postoje različite osnove

penzionog osiguranja, od kojih su najčešće u praksi pravo na starosnu penziju, pravo na invalidsku penziju i pravo na porodičnu penziju. Organizacije imaju obavezu da redovno uplaćuju iznos za penziono osiguranje zaposlenih i da, u trenutku kada zaposleni ispuni zakonom postavljene uslove u pogledu godina života i godina staža, preduzmu sve potrebne aktivnosti kako bi se ceo postupak sproveo na vreme i po zakonu.

5.4. USLUŽNE BENEFICIJE I BENEFICIJE KAO PODRŠKA PORODICI

Ova vrsta beneficija je u praksi veoma široko postavljena i obuhvata čitav niz pogodnosti za zaposlene. Možda prva asocijacija na ovu vrstu beneficija jeste pružanje niza usluga koje se odnose na porodicu, kao što je npr. čuvanje dece. Niz usluga koje su sve više zastupljene u praksi velikih kompanija odnose se na pružanje pravnih ili finansijskih saveta, saveta koji se odnose na vaspitanje dece, negu starijih ili bolesnih kao i izdvajanje dotacija za potrebe obrazovanja zaposlenih.

Kako će organizacija sprovesti ovaj vid beneficija, zavisi od samih ciljeva koje organizacija želi da postavi ovim vidom nagrađivanja zaposlenih, ali i od samog radnog mesta i zaposlenog o kome je reč. Neke od navedenih beneficija se odnose na usluge koje se čine samom zaposlenom kao npr. pružanje raznih vrsta pomoći ili saveta samom zaposlenom (savetovanje u slučaju stresa i sl.), plaćena putovanja, mogućnost korišćenja određenih odmarališta i dr., a neke se odnose na stvaranje uslova zaposlenom da kvalitetno i posvećeno obavlja svoje radne zadatke (čuvanje dece, prevoz zaposlenih, ishrana na poslu, plaćanje troškova stanovanja itd.).

BENEFICIJE U KOMPANIJI VOLMART

Volmart Stor nastoji da udovolji različitim potrebama svojih saradnika kroz široku lepezu beneficija. Volmart Stor nudi više od pedeset različitih beneficija, osmišljenih tako da pomognu saradnicima ove čuvene kompanije da prepoznaju svoje posebne lične, porodične i finansijske potrebe i koje su klasirane u četiri kategorije, jednostavne za prepoznavanje: *moje zdravlje (My Health)*, *moj novac (My Money)*, *moj dom (My Home)* i *moja karijera (My Career)*.

Moje zdravlje (My Health), beneficije osmišljene su tako da zaposlene zaštite od enormno velikih troškova medicinske nege i lečenja. Ovaj vid beneficija uključuje životno, zubno, osiguranje u slučaju privremene sprečenosti za rad, osiguranje u slučaju trajnog invaliditeta, osiguranje u slučaju neočekivanih povreda i osiguranje u slučaju smrti.

Moj novac (My Money) beneficije nude zaposlenima nekoliko načina da uštede i investiraju novac u cilju njihove finansijske sigurnosti. *Profit Sharing* i 401 (k) plan pomaže zaposlenima da štede radi obezbeđenja svojih finansijskih potreba na duži rok, npr. za penziju, a *Associate Stock Purchase Plan* omogućava zaposlenima kupovinu deonica. Ovaj paket beneficija uključuje i finansijsku obuku, programe plaćanja i popuste za zaposlene i članove njihovih porodica.

Moja dom (My Home). Volmart veruje da je veoma važno za zaposlene da nađu pravi balans između svog posla i privatnog života. Ovaj paket beneficija osmišljen je tako da pomogne zaposlenima u ovom naporu i obuhvata nadoknade za obrazovanje zaposlenih, obezbeđivanje školarine za viši stepen obrazovanja, čuvanje dece pod povoljnim uslovima, mogućnost odsustvovanja sa posla, putovanja, besplatna profesionalna savetovašta za zaposlene i članove njihovih porodica.

Moja karijera (My Career) paket beneficija osmišljen je tako da svakom zaposlenom pruži mogućnost napredovanja i prosperiteta u svojoj karijeri. Ovaj paket beneficija obuhvata, časove treninga i obuke, kompjuterizovane treninge, obuku u prodavnicama i na samom radnom mestu, mentorstvo i mnoge druge mogućnosti koje će svakom zaposlenom pružiti znanje i veštine potrebne za uspešnu karijeru.

Dostupno na www.walmartstores.com. Preuzeto sa sajta 11.9.2010.

5.5. FLEKSIBILNI BENEFICIONI PROGRAMI

Poslodavci su danas saglasni sa stavom da se zaposleni razlikuju po tome koje su im beneficije potrebne. Kao rezultat ovakvog shvatanja nastali su fleksibilni beneficioni programi.¹⁹² Pod njima podrazumevamo takav sistem beneficija u kome se zaposlenom nude razne beneficije, a od njega se očekuje da odabere, naravno, u određenim finansijskim limitima, program koji mu najviše odgovara. Prednosti ovakvih programa su višestruki. Ne samo što se na ovaj način zaposleni motiviše na njemu odgovarajući i poželjan način, nego ovaj vid beneficija jača vezu između poslodavca i zaposlenog, povećavaju lojalnost zaposlenog i poboljšava imidž preduzeća.

5.5.1. „KAFETERIJA“ SISTEM BENEFICIJA

U ovom sistemu beneficija, koji se uglavnom javlja u razvijenim zemljama, poslodavac svakom zaposlenom određuje budžet i dozvoljava im da potroše ta sredstva na željeni način, ali uz dva ograničenja. Jedno ograničenje se odnosi na obavezu krajnjeg limitiranja troškova svakog paketa, od strane poslodavca. Drugo ograničenje je u tome što svaki paket beneficija mora da uključi određene stavke, npr. socijalno osiguranje ili osiguranje u slučaju nezaposlenosti. Često, zaposleni mogu, nakon pola godine, da unesu promene u svoj paket beneficija. Najčešće se, u okviru ovog paketa, koriste računi sa fleksibilnom namenom za medicinske i druge troškove ili debitne kartice koji se mogu koristiti u istu svrhu.

5.5.2. BENEFICIJE I LIZING ZAPOSLENIH

Mnoge male firme nisu u mogućnosti da svojim zaposlenima obezbede sredstva za većinu beneficija o kojima smo govorili. To je i razlog stupanja na scenu firmi za lizing

zaposlenih. Lizing zaposlenih znači da svi zaposleni jednog poslodavca dospevaju na platni spisak firme za lizing koja postaje njihov zakonski poslodavac i obavlja administrativne poslove za zaposlene. U tom slučaju, zaposleni postaju deo mnogo veće grupe (zajedno sa zaposlenima drugih poslodavaca) za koju je sada moguće platiti željene beneficije. Zapravo, plaćanje beneficija je veoma veliki trošak za manje kompanije zato što stope za životno i zdravstveno osiguranje mogu biti veoma visoke ako poslodavac ima samo dvadeset ili trideset zaposlenih. Kompanija za lizing može da ponudi beneficije uz niske troškove. Dakle, u ovom slučaju, poslodavci treba da dozvole trećoj strani da postane zakonski poslodavac njihovih zaposlenih (koji dobijaju otkaz od svog poslodavca usled čega ih angažuje firma za lizing), da bi obezbedio njihovo adekvatno osiguranje i beneficije.

6.

NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE

Vrlo je važno naglasiti da zaposleni u novoj ekonomiji teže zadovoljenju ne samo potreba koje su u vezi sa novcem i već navedenim materijalnim kompenzacijama. Sve veći značaj u razvoju pojedinca ima zadovoljenje potreba višeg nivoa. Mnogi autori smatraju da je u tom smislu, naročito važno obratiti pažnju na tzv. nematerijalne strategije motivacije kojima bi se moglo pomoći u zadovoljenju navedenih potreba. Iako smo neke od ovih strategija već pominjali, posebno u delu udžbenika koji se odnosi na obuku zaposlenih, ovo je prilika da im se detaljnije posvetimo i potvrdimo višestruku korist ovakvih strategija i aktivnosti organizacije. U literaturi je izraženo mišljenje da u nematerijalne strategije motivacije spadaju:

1. *Dizajniranje posla (Job design)*. Već je poznata činjenica da suviše visoka podela posla i specijalizacija u poslu ima svoje negativne strane koje se ogledaju u monotoniji, dosadi i apatiji zaposlenih. Mnogobrojna su istraživanja sprovedena sa namerom, ne samo da otkriju negativne posledice specijalizacije, već i da nađu rešenje ovog problema. Zaključak do koga je većina autora došla jeste da dizajniranje, oblikovanje i organizacija posla na pravi način, može da smanji navedene posledice specijalizacije i da dodatno motiviše zaposlene. Najpoznatije strategije koje su predložene u ovom smislu jesu:
2. *Rotacija posla (Job rotation)* podrazumeva planirano i vremenski ograničeno menjanje posla zaposlenog i kruženje od jednog do drugog radnog mesta u skladu sa njegovom stručnošću i sposobnostima.
3. *Proširivanje posla (Job enlargement)* podrazumeva dodeljivanje srodnih poslova zaposlenom, čime se povećava odgovornost zaposlenog i njegova zainteresovanost za posao.

4. *Obogaćenje posla (Job enrichment)* podrazumeva davanje većih ovlašćenja zaposlenom u smislu odlučivanja o metodama i načinu rada, povećanju odgovornosti zaposlenih, povećanju saradnje sa kolegama, sagledavanju uloge koju zaposleni ima u stvaranju dodatne vrednosti organizacije kao celine.
5. *Participacija zaposlenih (Participation)* uključuje zaposlene u procese donošenja odluka. Najčešće se primenjuje kao participacija u rešavanju problema i participacija u upravljanju pomoću ciljeva.
6. *Opunomoćivanje (Empowerment)* se sve češće javlja u praksi kao strategija motivacije zaposlenih. Ono obuhvata podelu moći sa drugima, tako da opunomoćeni zaposleni ima osećaj odgovornosti, svestan je poverenja koje mu je dato, što ga dodatno motiviše da radi na još efikasniji način.
7. *Fleksibilni oblici radnog vremena (Flexible Work Schedules)*. Na početku našeg izlaganja o beneficijama naveli smo pozitivno iskustvo Hewlett-Packard-a sa tzv. kondenzovanim radnom nedeljom. U ovom slučaju praksa je potvrdila ono što sve veći broj autora navodi u svojim radovima, a to je činjenica da fleksibilni oblici radnog vremena (npr. fleksibilne i skraćene radne nedelje, podela posla, fleksibilno radno mesto, obavljanje posla kod kuće), ne samo da povećavaju produktivnost zaposlenih, nego ih dodatno motivišu i podstiču na efikasan rad.
8. *Redizajniranje (prilagođavanje) organizacione kulture (Culture redesign)*. Pod organizacionom kulturom podrazumevamo sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.¹⁹³ Kao takva, organizaciona kultura je veoma važna za bilo koju vrstu promena koja se inicira u samoj organizaciji. Zapravo, svaki način iniciranja promena unutar organizacije, zahteva ostvarivanje osnovne pretpostavke: promenu organizacione kulture, tj "mentalnog sklopa" organizacije.¹⁹⁴ U kontekstu organizacione kulture kao faktora motivacije zaposlenih, moramo navesti činjenicu da će ovakvu ulogu odigrati samo organizaciona kultura koja ima određena obeležja, tj. organizaciona kultura koja svojim osnovnim vrednostima smatra svoje zaposlene i znanje koje poseduju, razvija klimu koja podstiče kreativnost i inovaciju, potencira nagrađivanje dobrog rada i dobrih poslovnih praksi, pospešuje komunikaciju među zaposlenima, obezbeđuje uslove u kojima se vrednuje i ceni svaka nova ideja, stvara i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha zbog visokog kvaliteta rada.

REZIME

Pod ocenom učinka podrazumevamo upoređivanje rezultata zaposlenih sa uspostavljenim standardima. Značaj ocene učinka zaposlenih sastoji se u tome što će na osnovu ove evaluacije (ocene) menadžeri biti u mogućnosti da donesu objektivnu odluku o kompenzacijama, promocijama, napredovanjima i transferima zaposlenih. Na osnovu procene učinka zaposlenih, a uz realno postavljene ciljeve organizacije, podataka o novim znanjima i veštinama koje radnik stiče u procesu obuke, potrebnoj motivaciji i adekvatnom nagrađivanju zaposlenih, organizacija je u mogućnosti da upravlja radnom efikasnošću organizacije kao celine.

Sistem upravljanja radnom efikasnošću (*performance management*) uključuje brojne aktivnosti koje se preduzimaju u cilju utvrđivanja ciljeva poslovanja, obezbeđivanja adekvatne obuke i razvoja zaposlenih, razvoja njihovih odgovarajućih veština i znanja, procene da li je ponašanje zaposlenih bilo usmereno ka ostvarivanju ciljeva i, na osnovu svega iznetog, nagrađivanja zaposlenih na način koji bi trebalo da odgovara ne samo potrebama kompanije, nego i ličnim ciljevima zaposlenih u smislu planiranja i razvoja njihove karijere. Kada se govori o upravljanju radnom efikasnošću, posebno je bitno utvrditi koji se ciljevi ovog sistema postavljaju pred njega, kao i koje sve teškoće treba uzeti u obzir pri njegovom sprovođenju.

Najvažniji organizacioni ciljevi procene radnog učinka i upravljanja radnom efikasnošću su:

- ♦ prenošenje organizacionih ciljeva, omogućavanje zaposlenima povratnu informaciju i njihovom radnom učinku;
- ♦ određivanje osnove za unapređenje na poslu;
- ♦ pružanje osnova za donošenje odluke o smanjenju broja zaposlenih;
- ♦ podsticanje unapređenja radnog učinka;
- ♦ motivisanje nadprosečnog radnog učinka;
- ♦ postavljanje i merenje ostvarenja organizacionih ciljeva;
- ♦ savetovanje zaposlenih koji postižu slabe rezultate u radu;
- ♦ utvrđivanje izmena u sistemu nagrađivanja;
- ♦ podsticanje ciljanog usavršavanja i mentorstva;
- ♦ omogućava uspešno planiranje radne snage i popunjavanje upražnjenih radnih mesta već zaposlenima u organizaciji;
- ♦ utvrđivanje potreba zaposlenih za obukom i razvojem;
- ♦ utvrđivanje potreba organizacije za obukom i razvojem;
- ♦ potvrđivanje već donetih odluka o zapošljavanju;
- ♦ omogućavanje pravne osnovanosti odluka odeljenja za ljudske resurse i popravljane opšteg radnog učinka organizacije.

Da se radi o jednom veoma složenom procesu, svedoči i pojava velikog broja teškoća koja se dovodi u vezu sa upravljanjem radnom efikasnošću. U ovom poglavlju smo govorili o teškoćama koje su u vezi sa pojedincem i teškoće koje su u vezi sa procesom. O kojim god teškoćama da je reč, organizacija treba da preduzme sve potrebne mere kako bi ih svela na najmanju moguću meru i time pospešila efikasnost samog procesa.

Govoreći o specifičnim načinima kojima se u menadžmentu ljudskih resursa meri i procenjuje radni učinak zaposlenih, objasnili smo sledeće metode: metoda kritičkog incidenta, metoda pismenog oglada, metoda naizmeničnog rangiranja, grafička skala procene, poređenje više lica, metoda upravljanja postavljanjem ciljeva, povratne informacije za 360 stepeni, kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka i elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti.

Veoma je važno da sistem kompenzacija i beneficija u jednoj organizaciji bude zasnovan na jasno preciziranim i pravičnim kriterijumima koji će, s jedne strane ne samo privući, već i zadržati kvalitetne i stručne ljude u organizaciji, a sa druge strane, motivacijom zaposlenih, povećati učinak organizacije kao celine. Kada govorimo o kompenzaciji mislimo na nadoknade zaposlenima pod kojima podrazumevamo sve vidove plata ili nagrada koje se daju zaposlenima, a proističu iz njihovog rada. Nadoknade mogu biti finansijske, direktne isplate (plate, bonusi, stimulacije i podsticaji) i indirektna, najčešće nefinansijske (beneficije – penziona i zdravstvena osiguranja, otpremnine, odmori i sl.).

Organizovanje adekvatnog sistema kompenzacije, tj. finansijskog načina nagrađivanja zaposlenih je od velikog značaja za organizaciju. Ovim načinom motivacije zaposlenih postiže se, ne samo odgovarajuća nagrada zaposlenih za njihov rad i postignute rezultate i, samim tim, poboljšanje poslovanja organizacije kao celine, nego i njihovo zadržavanje u organizaciji. Svaki sistem kompenzacije polazi, najčešće, od sledećih faktora: zakonskih propisa, nivoa primanja za isto radno mesto u drugim kompanijama, troškova života, mogućnosti plaćanja organizacije i produktivnosti samih zaposlenih. Čuveni autor G. Dessler govori o pet koraka u procesu utvrđivanja cene rada: pregled plata, evaluacija posla, grupisanje sličnih poslova u platne razrede, utvrđivanje cene rada za svaki platni razred i utvrđivanje raspona plata u okviru platnog razreda. Ovde je posebno važno naglasiti da savremena ekonomija polako pomera već ustaljene granice i principe po mnogim pitanjima. Jedno od njih je i pitanje određivanje nadoknade zaposlenima. Za razliku od tradicionalnog pristupa određivanja nadoknade koji je polazio od stalno određenih radnih mesta, definisanih funkcija i jasno preciziranih radnih zadataka, da bi se danas postiglo potpuno zadovoljstvo sistemom nadoknade, kako zaposlenih, tako i njihovih poslodavaca, potrebno je poći od dinamičnog okruženja, promenljivih uslova poslovanja, fleksibilnih radnih mesta, pa samim tim, i fleksibilno postavljenog sistema nadoknade. Imajući u vidu navedene promene, koncipirali smo i naše naredno izlaganje.

Mimo isplata redovnih naknada koje zaposleni dobijaju, često im se isplaćuju razni vidovi stimulacija, tj. podsticaja za efektivno i efikasno obavljanje posla. Najčešći

vidovi stimulacija koji se javljaju u praksi, a pominju u delima većine autora u oblasti menadžmenta ljudskih resursa su: dodatak na platu, priznanje, plaćanje po komadu, timski podsticajni planovi, podela profita, vlasništvo nad akcijama i onlajn programi nagrađivanja.

Pod beneficijama podrazumevamo deo nadoknade zaposlenima koji je najčešće nematerijalne prirode i koji, na direktan ili indirektan način, motiviše zaposlene. Razlika u pristupu beneficijama od kompanije do kompanije govori koliko je ova oblast od velike važnosti za motivisanje zaposlenosti, njihovu posvećenost poslu i, samim tim, povećanju konkurentske prednosti organizacije. Veoma važno za postavljanje sistema beneficija jeste kreativan i inovativan pristup ovom problemu od strane poslodavca. Otuda nije retkost da upravo beneficije budu presudne za pojedinca prilikom izbora kompanije u kojoj će zasnovati radni odnos ili kompanije u kojoj će ostati dugi niz godina. U ovom poglavlju smo se opredelili za podelu beneficija na: beneficije u vezi sa odsustvovanjem sa posla, beneficije u vezi sa osiguranjem, penzione beneficije, uslužne beneficije i beneficije kao podrška porodici i fleksibilni beneficioni programi.

Veoma je važno još jednom naglasiti značaj nematerijalnih strategija motivacije koje, kao zadovoljenje potreba višeg nivoa, imaju za zaposlene. Tu spadaju: dizajniranje posla, rotacija posla, proširivanje posla, obogaćenje posla, participacija zaposlenih, opunomoćivanje, fleksibilni oblici radnog vremena i redizajniranje (prilagođavanje) organizacione kulture.

PROVERITE SVOJE ZNANJE:

1. Šta podrazumevamo pod ocenom učinka zaposlenih?
2. Navedite ciljeve upravljanja radnom efikasnošću!
3. Koji problemi i teškoće se mogu javiti u upravljanju radnom efikasnošću? Koji su načini za njihovo prevazilaženje?
4. Iz kojih faza se sastoji proces procene radnog učinka?
5. Koje metode se najčešće koriste u proceni radnog učinka? S obzirom da ste se u tekstu upoznali sa dobrim i lošim stranama svake navedene metode, kojoj biste metodi, da ste na mestu menadžera ljudskih resursa, dali prednost u praksi?
6. Navedite najčešće korišćene podele nagrada! Koja od navedenih vrsta nagrada vas motiviše u privatnom životu? Da li mislite da će tako biti i u profesionalnoj karijeri?
7. Šta podrazumevamo pod kompenzacijama?
8. Objasnite proces utvrđivanja cene rada!

9. Šta podrazumevamo pod stimulacijama i koje se vrste stimulacija najčešće koriste u praksi?
10. Šta podrazumevamo pod beneficijama? Koje sve vrste beneficija postoje?
11. Objasnite značaj nematerijalnih strategija motivacije!

PRIMENITE SVOJE ZNANJE:

VEŽBA 1.

KAKO MOTIVISATI ZAPOSLENE¹⁹⁵

U tekstu koji sledi data su primera dve organizacije i različitih načina motivacije njihovih zaposlenih. Nakon pažljivog čitanja teksta i razmatranja posebnih i različitih metoda motivisanja zaposlenih, odgovorite na pitanja koja su data na kraju teksta.

SAP je najveći proizvođač poslovnih softvera u svetu. U ovoj kompaniji motivacija zaposlenih je veoma veliki i ozbiljan zadatak, posebno kada se ima u vidu da kompanija ima 29.000 zaposlenih u pedeset različitih zemalja. Ispunjenje ovakvog zadatka smatra se gotovo podvigom, a s obzirom da se politika kompanije po ovom pitanju, kako se navodi u teoriji i praksi menadžmenta, smatra jednom od najuspešnijih. Kao ilustraciju navodimo da je SAP osvojio niz nagrada za svoje inovativne načine održavanja svojih zaposlenih srećnim.

Zaposleni u SAP-u su vrlo dobro nagrađeni. „Naša prosečna osnovna plata je oko 45.000 funti“, kaže Adrian Farely, direktor HR u SAP-u. „To je veoma dobar paket i naši ljudi uživaju izuzetne beneficije kao i bonuse. Ipak kako se borimo za najbolje ljude na tržištu i često oni diktiraju svoje sopstvene uslove.“

Fleksibilnost. SAP je pokušao da kreira fleksibilno radno okruženje i motivišući baznu strukturu plaćanja koja poboljšava celokupne organizacione rezultate i produktivnost. Da bi bio motivišući i ohrabrujući, svaki paket obuhvata fiksni, fleksibilni i motivišući deo. Fleksibilni deo svake plate može biti upotrebljen za medicinske usluge, penziju ili životno osiguranje.

Prijatne kancelarije. Zaposlenima je obezbeđen besplatan ručak u vrhunskom restoranu, a sama zgrada u kojoj se radi dizajnirana je tako da ohrabri timski rad i kreativnost. Zaposlenima i njihovim porodicama nudi se privatna zubna i zdravstvena nega kao i ostale usluge (hemijsko čišćenje npr.). „Kafeterija i radni prostor su veoma lepi i svetli, kao i cela zgrada, što je veoma dobro za timski rad i kreativnost,“ kaže Rachel Cortes, menadžer za odnose sa klijentima. „Atmosfera vas jednostavno oraspoloži. Takođe imamo fleksibilne beneficije, tako da ja mogu da kupim vreme za odmor ili da izaberem viši doprinos za svoju penziju, kao i mnogo drugih beneficija za moju porodicu.“

Sistem u SAP-u omogućava zaposlenima da počnu da rade rano, završe sa poslom kasno, da rade delimično radno vreme izvestan period, uzmu odsustvo svake, npr. sedme godine (*sabatical*) ili uzmu neplaćeno odsustvo. Paket beneficija zajednički je za sve. Najbolje beneficije nisu rezervisane samo za top menadžment. Poslovanje ima veoma jaku kulturu bonusa i nagrada, tako da zaposleni očekuju da će onaj ko radi dobro biti dobro i nagrađen. Ne postoje bogataške („*fat – cat*“) tajne. Svi imaju ugovore – i to je sve. Ukoliko top menadžment ne uspe, neće dobiti velike otpremnine prilikom odlaska iz firme. SAP funkcioniše tako što sve čini transparentnim što je moguće više.

Ali šta ako niste gigantski softverski konglomerat, a ipak želite da vaši zaposleni uživaju radeći za vas?

Uzmite Savuar bedz u zapadnom Londonu na primer. Radi se o mnogo manjem, tradicionalnijem proizvodnom biznisu, ali koji ipak ima jedinstvene načine motivacije svojih zaposlenih.

Savuar pravi krevete još od 1905. godine. Svaki krevet košta 6.000 funti i proizvodi se samo šest kreveta nedeljno. Brzina svakako nije prioritet, ali zato kvalitet jeste. Zaposleni ovde ne dobijaju bonuse da bi pravili više kreveta brže i za kraće vreme i firma ne može da im obezbedi visinu plata koju može Es-Ej-Pi na primer. „Bonusi ovde nemaju efekta. Umesto toga mi želimo da zaposleni imaju osećaj ponosa na ono što rade i to tako što učestvuju u proizvodnju od početka do kraja,“ kaže Alastair Huges, menadžer Savuar.

Umetničko delo. „Umesto da imamo proizvodnju u kojoj radnici rade na samo jednom delu kreveta, mi ih ohrabrujemo da urade čitav proizvod i onda kada je krevet gotov, mi ih zamolimo da ga potpišu. Klijenti dolaze kod nas i upoznaju naše osoblje.“ Klijenti šalju pisma zahvalnosti osobama koje su napravile njihov krevet i svi u ovom poslu ponosni su na ono što su uradili. Svi u ovom poslu su ponosni na sve što su uradili. Osoblje se ohrabruje da daje nove ideje. Oni se čak i sa godišnjih odmora vraćaju donoseći nove kataloge kreveta.

Dakle, dve veoma različite kompanije, ali ono što im je zajedničko jeste napor da motivišu svoje zaposlene. Uspeh oba biznisa zapravo i zavisi od toga.

PITANJA:

1. Zašto je važno motivisati zaposlene?
2. Da li je velikim kompanijama lakše da motivišu zaposlene nego malim firmama?
3. Da li navedene organizacije svoje zaposlene motivišu kao radnike znanja?
4. Koje su beneficije za zaposlene i za sam posao kada jedna osoba napravi proizvod od početka do kraja?
5. Možete li navesti pozitivan primer motivacije zaposlenih iz vašeg okruženja?

VEŽBA 2.

U vežbi koja sledi, dat je pregled nekih osnovnih karakteristika načina poslovanja i organizacione kulture, ali i prikaz izgleda prostorija kompanije Gugl. Nakon pročitano teksta, odgovorite na postavljena pitanja.

Iako je Gugl dosta porastao od kada je osnovan 1998. godine, još uvek zadržava atmosferu malog preduzeća. U vreme ručka skoro svi ručaju u kafeteriji kompanije, sede za kojim god stolom ima mesta i uživaju u razgovoru sa zaposlenima iz različitih Gugl timova.

Posvećenost inovativnosti se oslanja na težnju da se svako oseća slobodnim da deli svoje ideje i mišljenja. To znači da svaki zaposleni aktivno doprinosi i svako obavlja više poslova. Budući da u Guglu veruju da je svaki zaposleni podjednako bitan za njihov uspeh, niko ne okleva da svojim pretpostavljenima postavi direktno pitanje na sastancima na kraju svake radne nedelje. Politika zapošljavanja jasno je orijentisana protiv diskriminacije i daje prednost sposobnostima u odnosu na iskustvo.

Kancelarije Gugla se nalaze širom sveta, a zaposleni u Guglu govore na desetine jezika, od turskog do telušskog. Rezultat je tim koji oslikava globalnu korisničku bazu koja koristi Gugl. Kada nisu na poslu, zaposleni u Guglu se bave različitim hobijima, od biciklističkih kros trka, preko degustacije vina i letenja, do frizbija. Budući da ne prestaju da rastu, uvek traže pojedince koji dele posvećenost stvaranju savršene internet pretrage, a pri tom se odlično provode.

Sedište kompanije, s ljubavlju nazvano *Googleplex*, nalazi se u gradu Mountain View u Kaliforniji. Danas je to jedna od njihovih brojnih kancelarija širom sveta. Iako sve kancelarije nisu identične, neki osnovni detalji jesu. Evo nekih pojedinosti koje možete naći u svakom Guglovom poslovnom prostoru:

- ♦ autentični pečati, od murala u Buenos Ajresu do žičara u Cirihi, koji prenose posebnost lokacije i identitet svake kancelarije;
- ♦ bicikli ili skuteri za brzo stizanje sa sastanka na sastanak, psi, fotelje za masažu i velike lopte na naduvavanje;
- ♦ zaposleni u Guglu, koji dele pregrađene kancelarije, šatore i prepune prostorije i tek nekoliko kancelarija u kojoj sedi po jedna osoba;
- ♦ prenosni računari na sve strane – standardna stavka za programiranje u pokretu, slanje elektronske pošte u hodu i hvatanje beleški;
- ♦ stoni fudbal, stolovi za bilijar, tereni za odbojku, odabrane video igre, klaviri, stolovi za stoni tenis i teretane u kojima se drže časovi joge i plesa;
- ♦ lokalne grupe zaposlenih za svačije interesovanje, poput meditacije, filma i salse;
- ♦ zdravi obroci za ručak i večeru za sve zaposlene u raznovrsnim kafeterijama;

- ♦ prostorije za pauzu pune raznovrsnih grickalica i pića koje održavaju energiju zaposlenih u Guglu.

PITANJA:

1. Gugl je prema prestižnom magazinu *Fortune* godinama u prvih pet među „100 Best Companies to Work For“. Razmislite zašto?
2. Šta nam govore pojedinosti o izgledu prostorija ove kompanije?
3. Šta možemo zaključiti o odnosu koji Gugl ima prema svojim zaposlenima?
4. Da li navedeno u tekstu možemo dovesti u vezu sa motiacijom zaposlenih? Objasnite!

TREĆI DEO

SAVREMENA PITANJA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

IX POGLAVLJE: Praćenje trendova: uloga menadžera ljudskih resursa u upravljanju promenama

X POGLAVLJE: Međunarodni menadžment ljudskih resursa: globalni izazovi u internacionalnom poslovanju

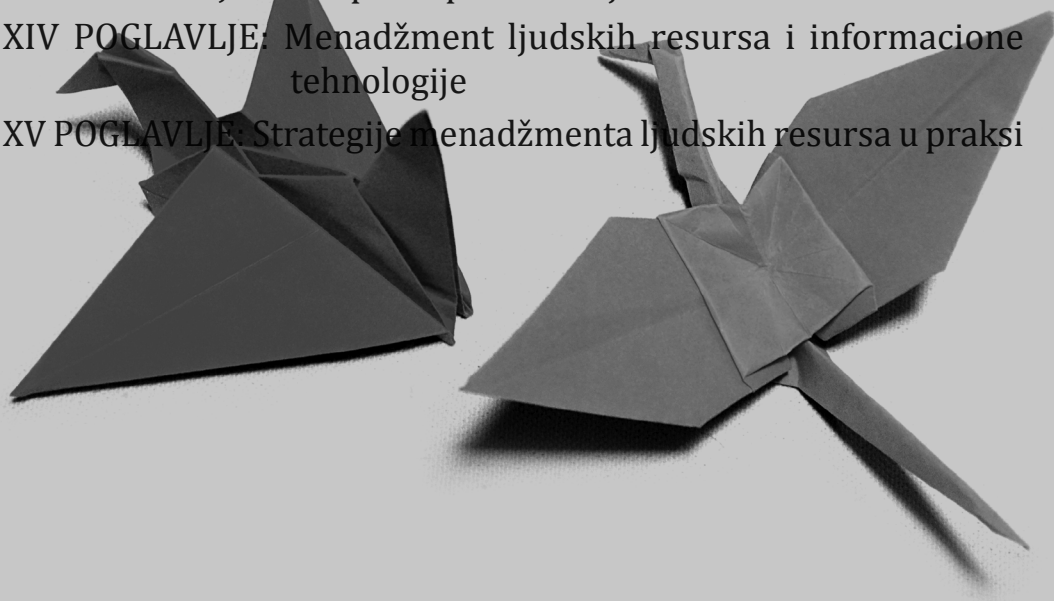
XI POGLAVLJE: Menadžment ljudskih resursa u fleksibilnom radnom okruženju

XII POGLAVLJE: Zadovoljstvo poslom

XIII POGLAVLJE: Novi pristup motivaciji

XIV POGLAVLJE: Menadžment ljudskih resursa i informacione tehnologije

XV POGLAVLJE: Strategije menadžmenta ljudskih resursa u praksi



PRAĆENJE TRENDOVA: ULOGA MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA U UPRAVLJANJU PROMENAMA

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ sagledate značaj proučavanja trendova za menadžment ljudskih resursa,
- ✓ objasnite ključne trendove koji se javljaju na savremenom tržištu rada,
- ✓ saznate u čemu je značaj proaktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa,
- ✓ upoznate ulogu koju menadžeri ljudskih resursa imaju u upravljanju promenama,
- ✓ upoznate proces upravljanja promenama i
- ✓ upoznate ključne modele upravljanja promenama koje se javljaju u praksi.

1.

ZNAČAJ PRAĆENJA TRENDOVA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Gotovo apsolutna sagalsnost u teoriji i praksi menadžmenta ljudskih resursa je postignuta u vezi sa važnom ulogom koju HR menadžeri imaju u pravljanju promenama. Izvesno je da se radi i o možda ključnoj ulozi menadžera ljudskih resursa u savremenom i neizvesnom poslovnom okruženju - da upravljaju promenama i da pomažu, kako zaposlenima, tako i menadžmentu organizacije da svojim ličnim i organizacionim razvojem odgovaraju konstantnim zahtevima za promenama.

Da bi ovu ulogu menadžeri ljudskih resursa obavljali efikasno, neophodno je naglasiti sledeće. Najpre, za održavanje proaktivnosti od ključne važnosti je praćenje trendova koji postoje na tržištu rada i u poslovnom okruženju uopšte i, drugo, neophodno je savladati veštinu upravljanja promenama. O ova dva aspekta biće reči u daljem tekstu.

Ako organizacija želi da bude proaktivna i spremna za neizvesnu trku u poslovnom okruženju, ona mora da izučava aktuelne trendove. Proučavanje trendova bi se moglo definisati kao proučavanje podataka iz budućnosti. To znači da su savremeni poslovni ljudi i menadžeri, pa samim tim i menadžeri ljudskih resursa, u obavezi da stalno i redovno izučavaju trendove, nezavisno od delatnosti, veličine ili broja zaposlenih u organizaciji. Na ovaj način organizacija će moći, ne samo da se prilagođava već nastalim promenama iz poslovnog okruženja, već i da svojim delovanjem sama menja svoje poslovno okruženje, samu organizaciju i svoje zaposlene. Kao ključne razloge izučavanja trendova¹⁹⁶ možemo navesti potrebu organizacije da jasno definše pravac svog budućeg poslovnog razvoja, iniciranje novih ideja kao osnova za unapređenje proizvoda ili usluga, kao i stalno i neophodno ažuriranje već postojećih organizacionih planova.

Ovakav način razmišljanja menadžera danas je neophodan, ne samo radi analize prošlosti i prošlih iskustava organizacije, već i radi sagledavanja novih ideja, novih proizvoda i usluga u svetlu budućnosti i budućih dešavanja u savremenom poslovnom okruženju.

Već godinama unazad u oblasti menadžmenta ljudskih resursa iskristalisali su se opšti trendovi koji se moraju redovno pratiti i razmatrati. O ovim trendovima smo na više mesta govorili i ranije u knjizi:¹⁹⁷

- ♦ Trendovi koji su u vezi sa promenama same radne snage (sve starija radna snaga, raznolikost radne snage, manjak potrebnih veština i znanja radne snage)
- ♦ Trendovi koji su vezi sa postizanjem visokih performansi (radnici znanja, osnaživanje zaposlenih, timski rad)
- ♦ Trend fokusiranja na strategiju (postavljanje visoko kvalitetnih standarda, merđžeri i akvizicije, downsizing, outsourcing, reinženjering, širenje na globalno tržište)
- ♦ Tehnološke promene u menadžmentu ljudskih resursa (Internet ekonomija, elektronski menadžment ljudskih resursa)
- ♦ Promene u odnosima zaposlenih (novi psihološki ugovor, fleksibilnost)

Istraživanja trendova ključnih za menadžment ljudskih resursa su brojna i zaokupljaju pažnju kako teoretičara, tako i praktičara iz ove oblasti.¹⁹⁸ Pored već navedenih, opšte prisutnih trendova u menadžmentu ljudskih resursa, svakako treba pomenuti i sledeće, konkretne pojave na tržištu rada: učešće u poslovnoj i tržišnoj utakmici pripadnika mlađih generacija; sve više mladih ljudi na pozicijama lidera; jaz u veštinama i neusklađenost između potreba tržišta i postojećih programa koje nude obrazovne ustanove; sve češća pojava promene karijere, kao i sve više žena na vodećim pozicijama. Ilustracije radi, prema predviđanjima časopisa *Forbes*, zanovanim na velikom istraživanju sprovedenom među 400.000 hiljada zaposlenih i menadžera u proteklih par godina,¹⁹⁹ ključni trendovi koji će svakako uticati na organizaciju aktivnosti i rad menadžera ljudskih resursa su svakako:

- ♦ Vrednosti i verovanja milenijumske generacije (Y generacije) rođene između 1980. i 2000. godine postaju dominantne u organizacionoj kulturi (saradnja, društvena odgovornost i važnost postizanja balansa između života i posla)

- ♦ Najveća briga i prioritet HR menadžera postaje uključivanje i opunomoćivanje zaposlenih tako da će uključenost i posvećenost zaposlenih predstavljati ključne komponente poslovnog uspeha.
- ♦ Pružanje mogućnosti za profesionalnim razvojem će biti ključni faktor u zadržavanju zaposlenih.
- ♦ Mlađi zaposleni, sve češće popunjavaju rukovodeće pozicije i sve više menjaju definiciju liderstva. U toku su značajne i kvalitativne promene u stilu menadžmenta koji se zasniva sve više na saradnji, a manje na strogoj hijerarhiji.
- ♦ Sve je više prisutna potreba za transparentnošću i vidljivošću u poslovnim aktivnostima. Milenijumska generacija je odrasla na informacijama koje su stalno prisutne i dostupne, te je navedeni zahtev očekivan. Iskrenost postaje veoma cenjena osobina kod lidera.²⁰⁰
- ♦ Jaz u veštinama nastavlja da se širi.
- ♦ Kontinuirana potraga za poslom je prisutna kod većine zaposlenih.
- ♦ Socijalni mediji se koriste kako bi se privukli i zadržali talenti.
- ♦ Uspešno planiranje sukcesije postaje prioritet.
- ♦ Žene i dalje preuzimaju vodeće pozicije na radnom mestu.
- ♦ Sve više ljudi pravi iskorak iz tradicionalnih puteva u svojoj karijeri.
- ♦ Sve prisutnije tzv. zapošljavanje “na slepo” (*blind hiring*)²⁰¹ - sprovođenje što više aktivnosti koje spadaju u regrutovanje, pa čak i u selekciju, isključivo na osnovu sposobnosti i dostignuća, a bez ličnih podataka o kandidatu.

Menadžeri ljudskih resursa treba ne samo da razumeju, već i da odgovore na navedene, ali i druge trendove koji su sastavni deo njihove svakodnevnice. To je jedini način da funkcija menadžmenta ljudskih resursa postane oslonac stratezijskom razvoju organizacije i ostvarenju korporativnih ciljeva uz stvaranje dodatne vrednosti, na osnovu znanja i veština zaposlenih.

Da bi funkcija menadžmenta ljudskih resursa odgovorila izazovima budućih trendova, neophodno je postojanje stratezijskih i proaktivnih planova za regrutovanje, selekciju i motivaciju zaposlenih. Tako npr. proaktivno regrutovanje znači izradu konkretnih i specifičnih planova za regrutovanje ljudi koji će u potpunosti odgovarati određenoj organizaciji. Takođe, proaktivni procesi upravljanja ljudskim resursima uključuju i razvoj efikasnih programa kompenzacija i beneficija kako bi se motivisali zaposleni da daju optimalne rezultate.²⁰²

Postavlja se pitanje koje karakteristike treba da imaju menadžeri ljudskih resursa da bi u pravom trenutku odgovorili na trendove u poslovnom okruženju. Istraživanje koje je sprovedeno na navedenu temu je pružilo odgovor na pitanje šta korisnici usluga, kupci, ali i menadžeri, očekuju od menadžera ljudskih resursa.²⁰³ Prema navedenom istraživanju proaktivnost menadžera ljudskih resursa se ogleda naročito kroz sledeće:

- ♦ menadžeri ljudskih resursa treba da imaju visoki stepen odgovornosti. Treba jasno da znaju koje usluge nude, da budu jednostavni za kontakt, ali spremni da brzo i efikasno odgovore i daju savet;
- ♦ menadžeri žele nezavisnu HR funkciju koja samostalno razmišlja, razume radnu sredinu i može da pomogne u ostvarivanju balansa između zaposlenih i poslovnih potreba organizacije;
- ♦ korisnici usluga žele HR funkciju koja ima strateški poslovni uticaj u rešavanju problema koji su važni ne samo za HR funkciju, već su i od strateške važnosti za poslovanje uopšte;
- ♦ korisnici usluga i kupci žele proaktivnu funkciju menadžmenta ljudskih resursa koja ključna pitanja, ali i probleme vidi unapred, pre nego što i nastanu i blisko sarađuje sa menadžerima radi njihovog rešavanja.

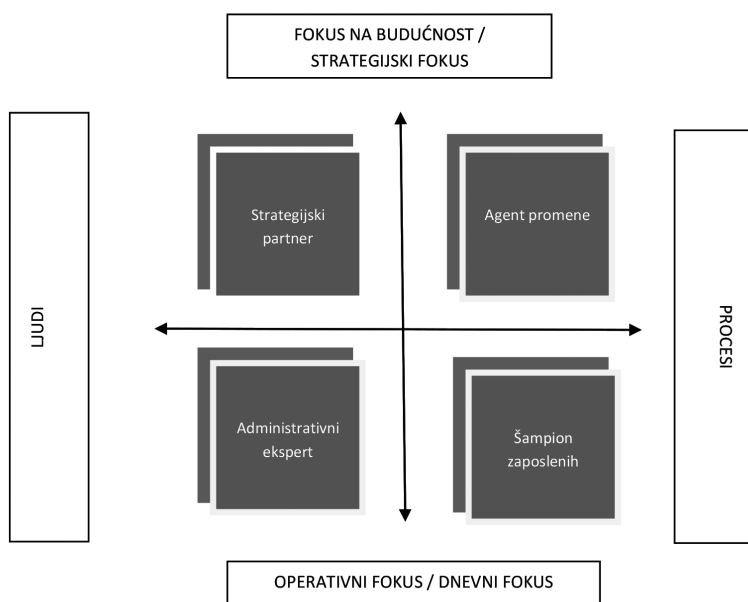
Dakle, neophodno je postojanje funkcije menadžmenta ljudskih resursa kao poslovnog partnera u organizaciji koji će svojim proaktivnim pristupom iskoristiti trendove u nastajanju i pretvoriti ih u odgovarajuću sadašnjost. Velika pažnja koja se pridaje istraživanju trendova, nameće potrebu da se menadžmentu ljudskih resursa pristupi na već ranije u knjizi utvrđen način, kao strateškom pristupu upravljanju najvrednijom imovinom u organizaciji, ljudima, kako bi se na osnovu njihovih veština i znanja ostvarila održiva konkurentska prednost, a kreativna i nova budućnost pretvorila u realnost. To su zahtevi koji se nalaze pred menadžmentom ljudskih resursa, kao strateškom partneru u savremenim organizacijama.

2.

ULOGA MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA U UPRAVLJANJU PROMENAMA

Promene u poslovnom okruženju već godinama unazad definišu način upravljanja organizacijom. Možemo reći da su sastavni deo svakodnevnog života.²⁰⁴ Promene su nužne i ukoliko ih nema, organizacija nema ni mogućnosti za napredak i inovaciju. S druge strane neizvesnost sa kojom se susreću organizacije nameće nova pravila igre. Kao što je ranije pomenuto, danas se od organizacija zahteva ne samo da se prilagođavaju promenama, već i da izazivaju nove promene u svom poslovnom okruženju jer je to način ne samo za njihov opstanak, već i za stvaranje održive konkurentске prednosti.

Postavlja se pitanje kakva je uloga menadžera ljudskih resursa u upravljanju promenama? Za objašnjenje ove uloge poći ćemo od modela koji je još davno postavio i definisao čuveni Dejv Ulrih (Dave Ulrih).²⁰⁵ Kao što možemo videti na slici 1. osnovne uloge menadžera ljudskih resursa su uloga strateškog partnera, agenta promene, administrativnog eksperta i advokata zaposlenih.



Slika 1. Model HR menadžmenta, Dejv Ulrih
(Izvor: adaptirano prema <http://daveulrich.com/>)

Kao poslovni partner, HR menadžer, kao što smo pominjali ranije u knjizi, ima stratejsku ulogu u organizaciji, definiše ključne talente u organizaciji i omogućava im adekvatne uslove za razvoj. Kao advokat zaposlenih, HR menadžer obavlja suštinu svoje funkcije - predstavlja zaposlene, štiti njihove interese, omogućava im konstantan razvoj i obezbeđuje sprovođenje poslovne strategije. Sastavni deo posla svakog HR menadžera svakako su i administrativni poslovi koji podrazumevaju poznavanje politika i procedura, legislative i zakona koji će omogućiti stvaranje sigurnog radnog okruženja za zaposlene u organizaciji.

Ovde ćemo posebnu pažnju posvetiti objašnjenju HR uloge kao agenta promena. U pitanju je stratejska uloga HR menadžera koja podrazumeva uključivanje u promene, često iniciranje istih, sa posebnim fokusom na komuniciranje potrebe za promenom i postizanje poverenja zaposlenih tokom uvođenja promene. Ova uloga podrazumeva i organizovanje obuka za sticanje novih veština i znanja, ukoliko to zahteva uvođenje promene, kao i pomoć zaposlenima u prolasku kroz tranziciju. Posebnu pažnju menadžeri ljudskih resursa posvećuju ne samo faktorima promene, nego i faktorima otpora promenama u organizaciji, a koji teže održavanju već postojećeg stanja u organizaciji i protive se promenama.

Za razumevanje uloge menadžera ljudskih resursa u upravljanju promenama, bitno je razlikovati pojam promene od pojma tranzicije. Promena je situacija koja se dešava, čak i nezavisno od toga da li se ljudi slažu ili ne slažu sa njom i može trajati jedno

određeno vreme, ne nužno dugo. Tranzicija se bavi psihološkim uticajem promene na ljude, odnosno onim što se dešava u ljudskom umu tokom njihovog prolaska kroz promenu. Dakle, tranzicija je pre putovanje, nego jednostavan korak i zahteva puno vremena i strpljenja.²⁰⁶ Ovo putovanje mora da bude uspešno jer jedino kada se zaposleni unutar organizacije promene i kada prođu svoje pojedinačne tranzicije, organizacija zaista može da ima koristi od promene.²⁰⁷

Menadžerima ljudskih resursa od velike koristi može biti Kriva promene, model koji pomaže u razumevanju faza u tranziciji i upravljanju promenama. Autor Krive promene je dr Elizabet Kibler – Ros (*Elizabeth Kubler-Ross*) koja je još 1969. godine definisala pet faza tugovanja, kao faze koje se javljaju u osećanjima ljudi u trenucima kada se susretnu sa promenama u svom životu ili radnom okruženju. Ova kriva se bazira na istraživanju faza tugovanja koja se u svakodnevnom životu javlja prilikom gubitka nekoga dragog ili nečega značajnog. Model polazi od toga da je prilikom promene uvek prisutna neka vrsta gubitka.²⁰⁸ Neko gubi osećaj sigurnosti, neko dotadašnju poziciju, a neko način na koji je do tada razumevao i rešavao probleme. Za menadžere ljudskih resursa je važno da prepoznaju i razumeju svaku od ovih faza kako bi mogli da predvide reakciju zaposlenih na promenu²⁰⁹, a kako bi bili u stanju da im pomognu da prođu kroz svoje pojedinačne tranzicije i kako bi bili sigurni da su im pružili svu neophodnu pomoć i podršku. Što jednostavnije i lakše zaposleni prođu kroz tranziciju, organizacija će biti bliža uspehu koji je rezultat uvedenih promena.²¹⁰

Osnovne faze koje predviđa navedeni model su sledeće:²¹¹

- ♦ **Šok i poricanje** – u ovoj fazi pojedinac ne želi da veruje da se promena desila. Ova faza ne traje dugo, ali gotovo redovno dovodi do gubitka produktivnosti kod zaposlenih. Nakon prvobitnog šoka sledi poricanje i želja da se sve vrati u ranije stanje. U ovoj fazi osnovni savet za menadžere ljudskih resursa je da stalno komuniciraju sa zaposlenima.
- ♦ **Ljtnja** – u ovoj fazi prisutna je ljutnja kod zaposlenih i ona može biti usmerena u različitim pravcima. Izolacija i apatija je prisutna kod zaposlenih. Savet za menadžere ljudskih resursa je da uvere zaposlene da se i drugi osećaju isto kao i oni.
- ♦ **Pogodba** je sledeća faza koja ima za cilj pokušaj odlaganja promene i nalaženja kompromisa. U ovoj fazi zaposleni ulažu dodatne napore da se dokažu na poslu, rade i posle radnog vremena, a sve da bi izbegli eventualni otkaz. Savet za menadžere ljudskih resursa je da zaposlenima pružaju što više informacija i da od njih traže povratnu informaciju.
- ♦ **Depresija** je faza u kojoj zaposleni postaju svesni da je promena realna i sagledavaju sve gubitke koji im se mogu desiti u vezi sa promenom. Radno okruženje se u ovoj fazi karakteriše niskom energijom, nemotivisanošću, porastom izostanaka i sve većim brojem zaposlenih koji su na bolovanjima. Zaposlenima je u ovoj fazi potrebno razumevanje i motivacija isticanjem dobrih strana promena.

- ♦ **Prihvatanje** podrazumeva osećaj zaposlenih da, bez obzira na to kakav je njihov stav prema promeni, moraju da nastave sa promenom i da razmotre opcije koje su im na raspolaganju. Menadžeri ljudskih resursa treba da ohrabre zaposlene da održavaju promene i da povezuju lične ciljeve sa dugoročnim organizacionim ciljevima.

Menadžeri ljudskih resursa kao agenti promene treba da znaju da je različito vreme potrebno različitim ljudima da prođu kroz navedene faze. Dakle svako ima svoj tempo prolaska kroz tranziciju. Zaposleni se kreću kroz faze ovog ciklusa, ali čak i kada prođu neku od faza mogu npr. da čuju nove informacije i da se vrate u neku od prethodnih faza. Potpuno je jasno da je za kretanje kroz čitav ovaj proces neophodna vera da će promena biti pozitivna i na menadžerima ljudskih resursa je da ostvare poverenje zaposlenih kako bi se ta vera i obistinila. To postižu svojim komunikacionim veštinama, aktivnim slušanjem i poznavanjem ljudske prirode.

3.

MODELI UPRAVLJANJA PROMENAMA

U praksi se pojavljuju brojni modeli upravljanja promenama koji sa različitih aspekata posmatraju i analiziraju proces promene. Menadžeri ljudskih resursa u obavljanju svoje uloge strategijskog partnera i uloge agenta promene, svakako treba da učestvuju u odabiru i primeni odgovarajućeg modela promene koji bi bio koristan za organizaciju i pojedince u njoj. Bez obzira na to što se način sprovođenja promena razlikuje od modela do modela, zajedničko svim modelima je da pružaju informacije o osnovnim koracima koje je neophodno pratiti u složenom procesu promena i koji su zajednički i ličnim i organizacionim promenama. Fleksibilnost u primeni odgovarajućeg modela se podrazumeva.

Najpoznatiji modeli upravljanja promenama su model Kurta Levina (Kurt Lewin), Kotterov model promena u 8 koraka, ADKAR model i Model 7 navika Stivena Kavija (Stephen Covey). Sledi prikaz navedenih modela:

1. Model Kurta Levina

Prema ovom modelu, koji se i najviše primenjuje u praksi, upravljanje promenama podrazumeva tri osnovne faze po kojima se ovaj model i zove "promena u tri koraka" – CATS (*Changing as three steps*).²¹²

- ♦ **Odmrzavanje.** U ovoj fazi se vrši priprema za promenu i zaposleni treba da shvate da je promena neophodna. U ovoj fazi se dešava jak otpor promenama i pojedinaca i grupe. Uloga menadžera i posebno menadžera ljudskih resursa je širenje svesti kod zaposlenih o neophodnosti promena i stvaranje slike nove organizacije do koje će promene dovesti.

- ♦ **Promena** podrazumeva samu promenu ponašanja pojedinaca u organizaciji. Ovde se zapravo radi o samom procesu tranzicije koji, kao što smo već naglasili, podrazumeva i vreme i strpljenje. Ovaj proces obuhvata pripreme za promene, uvođenje promena, savladavanje promena i samu promenu ponašanja zaposlenih.
- ♦ **Zamrzavanje** podrazumeva fazu u kojoj se novo stanje stabilizuje, sa novim normama i pravilima ponašanja. Ova faza je neophodna da bi se promena održala tokom dužeg vremenskog perioda. Posebno je značajno u ovoj fazi naglasiti vezu između uvedenih promena i poboljšanja koja su se desila u praksi.

Kao što možemo videti, ovaj model daje menadžerima i menadžerima ljudskih resursa sliku o tome šta implementacija promene znači samim ljudima. Zapravo, promena će biti efikasna samo ako ljudi koji su uključeni u promenu prihvate promene i pomognu u njihovoj primeni.²¹³

2. Koterov model promena u 8 koraka

Čuveni profesor Harvard biznis škole, Džon Koter (John Kotter) je na modelu Kurta Levina izgradio model koji nudi detaljniji pristup za implementaciju promena. On je u svom modelu krenuo od uobičajenih grešaka koje menadžeri prave pri iniciranju promena, a zatim je uspostavio osam koraka za prevazilaženje ovih problema.²¹⁴

Prema profesoru Koteru, uobičajene greške koje menadžeri prave prilikom uvođenja promena u organizaciju su:²¹⁵

- ♦ potcenjivanje težine pomeranja ljudi iz njihovih zona komfora,
- ♦ paraliza od rizika,
- ♦ propusti u formiranju snažne koalicije,
- ♦ stvaranje vizije koja je previše komplikovana ili nejasna da bi se saopštila u pet minuta,
- ♦ nekomuniciranje vizije i ponašanje koje je u suprotnosti sa vizijom,
- ♦ neuspeh u uklanjanju moćnih pojedinaca koji pružaju otpor promenama,
- ♦ ostavljanje kratkog roka za uspeh promene,
- ♦ prerano proglašavanje pobede – sa prvim naznakama unapređenja rezultata i
- ♦ nepostojanje novih normi i zajedničkih vrednosti u skladu sa promenama.

Sledi Koterov model u osam koraka:²¹⁶

- | |
|--|
| 1. korak: Stvoriti osećaj hitnosti kreiranjem čvrstih razloga zbog kojih je neophodna promena |
| 2. korak: Stvoriti predvodničku koaliciju dovoljno snažnu da predvodi promene |
| 3. korak: Razviti novu viziju usmerenu ka promenama i strategiju za ostvarivanje vizije |

4. korak: Komunicirati viziju o promeni kroz organizaciju
5. korak: Osažiti zaposlene da deluju u skladu sa vizijom, otklanjajući prepreke i ohrabrujući preuzimanje rizika i kreativno rešavanje problema
6. korak: Planirati, kreirati i nagraditi “male pobeđe” koje pomeraju organizaciju ka novoj viziji
7. korak: Konsolidovati poboljšanja, proceniti promene i praviti potrebna prilagođavanja u novim programima.
8. korak: Ojačati promene demonstrirajući vezu između novih ponašanja i organizacionog uspeha i ugraditi nove vrednosti u organizacionu kulturu

Slika 2. Koterov model u osam koraka

Kao što možemo videti, osnovne prednosti Koterovog modela su u tome što je model prilično jednostavan za razumevanje i za implementaciju. Ovaj model, kao i već pomenut model Kurta Levina orijentisan je na učešće zaposlenih, njihovo prihvatanje promena i veliku pažnju posvećuje pripremi zaposlenih za promene u kojoj veliku ulogu imaju i menadžeri ljudskih resursa.

3. ADKAR model

Kao praktičan odgovor na potrebu za efikasnim menadžmentom promena za pojedince i organizacije, 2003. godine je nastao je ADKAR model od strane organizacije *Prosci*,²¹⁷ koja se bavi naučnom analizom najboljih praksi iz oblasti upravljanja promenama. ADKAR model je rezultat istraživanja sprovedenog na više od 900 organizacija koje su prošle kroz proces promene. Ovaj model naglašava individualne promene i polazi od pretpostavke da se uspešna organizaciona promena može sprovesti samo kada je svaki pojedinac spreman za efikasnu tranziciju. Model ADKAR se fokusira na pet aktivnosti (naziv modela je ujedno i akronim pet osnovnih aktivnosti) koje su neophodne za uspešnu individualnu, a samim tim i organizacionu promenu.²¹⁸

- 1. Awareness** - svesnost o potrebi za promenom. U ovom koraku se objašnjavaju razlozi zbog kojih je promena nužna. Kao epilog ove faze zaposleni razume potpuno zašto je promena važna.
- 2. Desire** – želja da se podrži promena i da se učestvuje u njoj. U ovom koraku, nakon što je postignuta svest pojedinca o važnosti promene, pojedinac treba i da donese odluku da će podržati promene i učestvovati u njima.
- 3. Knowledge** – znanje o tome kako da se menjamo. U ovoj fazi zaposleni treba da stekne potrebno znanje o tome kako se menjati, ali i o tome kako nastaviti sa aktivnostima kada je promena implementirana. Ova faza se sprovodi kroz razne vidove i metode treninga i edukacije.

4. *Ability* – sposobnost primene neophodnih veština i ponašanja. Za ovu aktivnost je potrebno vreme i ona se sprovodi kroz praksu i povratne informacije
5. *Reinforcement* – snaga da se održe promene. Ovo je završna faza u kojoj se ulažu naponi da se promena održi. Veoma je važno osigurati da promene ostanu inkorporirane u svakodnevne aktivnosti. Metode koje se koriste u ovoj fazi su pozitivne povratne informacije, nagrade, priznanja, merenje performansi i preduzimanje korektivnih mera.

Svaki od navedenih modela ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Međutim, važno je naglasiti da su svi modeli nastali na osnovu brojnih primera iz prakse, da su analizirani dugi niz godina i da je to njihova glavna prednost. Kao što smo ranije naglasili, menadžeri ljudskih resursa treba da istraže modele upravljanja promenama, da budu fleksibilni u njihovoj primeni i da nađu najbolje rešenje za svoje zaposlene koje će nekada podrazumevati i kombinaciju različitih modela i uspešnih rešenja iz prakse.

REZIME

Da bi sama organizacija, pa i menadžment ljudskih resursa u okviru nje, održali potrebni stepen proaktivnosti, neophodno je stalno i redovno izučavanje trendova nezavisno od delatnosti, veličine organizacije ili broja zaposlenih u organizaciji. U oblasti menadžmenta ljudskih resursa već dugi niz godina smenjuju se trendovi koji se odnose na promene same radne snage, postizanje visokih performansi, fokusiranje na strategiju, tehnološke promene u menadžmentu ljudskih resursa ili promene u odnosima zaposlenih.

Da bi menadžeri ljudskih resursa u pravom trenutku odgovorili na trendove u poslovnom okruženju potrebno je da imaju visoki stepen odgovornosti, da HR funkcija razume radnu sredinu i može da pomogne u ostvarivanju balansa između potreba i potencijala zaposlenih i poslovnih potreba organizacije, a da korisnici usluga u menadžmentu ljudskih resursa vide oslonac za rešavanje problema pre nego što oni i nastanu. Suština navedenog, proaktivnog položaja jeste pozicioniranje menadžmenta ljudskih resursa kao stratejskog partnera u savremenom poslovnom okruženju.

Jedan od glavnih fokusa na tako postavljenu ulogu menadžera ljudskih resursa svakako jeste upravljanje promenama i pružanje pomoći zaposlenima da prođu kroz tranziciju. Modeli koji stoje na raspolaganju menadžerima ljudskih resursa u upravljanju promenama su brojni, a mi smo posebnu pažnju posvetili sledećim: Kriva promene Elizabet Kibler Ros, model Kurta Levina, Kotterov model promena u 8 koraka i ADKAR model.

PROVERITE SVOJE ZNANJE

1. Objasnite u čemu je značaj poznavanja i proučavanja trendova za menadžere ljudskih resursa.
2. Koji su ključni trendovi u menadžmentu ljudskih resursa?
3. Šta podrazumeva proaktivnost u funkciji menadžmenta ljudskih resursa?
4. Koje karakteristike su potrebne menadžerima ljudskih resursa da bi na proaktivan način odgovorili trendovima u poslovnom okruženju?

PRIMENITE SVOJE ZNANJE

VEŽBA 1.

TRENDOVI U HR MENADŽMENTU - TAČNO ILI NETAČNO²¹⁹

Tačno ili netačno: Društvene mreže poput Fejsbuka, Tvitera ili Linkdina menjaju način na koji HR profesionalci sprovode proces regrutovanja i ostalih aktivnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa.

Tačno ili netačno: Porast broja tužbi za mobing je u stalnom porastu i poslodavci sve više vode računa o tome da se u njihovim organizacijama stvori korektno i pravedno radno okruženje kako ne bi dolazilo do mobinga.

Tačno ili netačno: HR profesionalci iz organizacija svih vrsta i veličina veruju da globalizacija sobom nosi povećanu pokretljivost ljudi i potrebu da organizacije ovladaju upravljanjem različitostima među pripadnicima raznih kultura.

Tačno ili netačno: U radnom okruženju, prisustvo pripadnika različitih generacija može da dovede do nerazumevanja o pojedinim pitanjima.

Tačno ili netačno: Outsorsing funkcije menadžmenta ljudskih resursa donosi nesumnjive koristi za kompaniju, ali menadžeri ljudskih resursa moraju biti svesni na koji način ovaj vid organizovanja funkcije menadžmenta ljudskih resursa može predstavljati i rizik za organizaciju.

Tačno ili netačno: Osnovna karakteristika radne snage, generalno posmatrano, je sve veći broj starijih zaposlenih i sve veći broj zaposlenih žena.

Tačno ili netačno: Sve više zaposlenih, tragajući za balansom između života i posla, privlače kompanije koje nude fleksibilne oblike radnog vremena.

VEŽBA 2.

PROMENA²²⁰

Ana, vlasnik i direktor preduzeća sa deset zaposlenih, vas je unajmila da preuzmete funkciju upravljanja ljudskim resursima, tako da bi ona mogla da se fokusira na druge oblasti poslovanja. Tokom prve dve nedelje koje ste proveli na ovoj funkciji, saznali ste da kompanija očekuje ukupan rast prihoda od 10 % u naredne tri godine, a u nekim segmentima poslovanja očekuju rast čak i od 30 %. Međutim, očekuje se takođe i penzionisanje pet od deset radnika u roku od tri godine. Ovi radnici su u organizaciji od početka i pružaju oslonac kompaniji. Ostalih pet radnika pripadaju mlađm generacijama.

Pored ovih promena, Ana veruje da mogu uštedeti na troškovima tako što će dozvoliti zaposlenima da komuniciraju i budu u kontaktu putem Skajpa i interneta, jedan do dva dana nedeljno. Naravno, zabrinuta je oko produktivnosti, ako omogućći zaposlenima da rade od kuće. Uprkos ovim problemima, Ana čak razmatra zatvaranje (fizički) kancelarije i pretvaranje kompanije u virtuelnu organizaciju, ali brine da li će tako velika promena uticati na sposobnost komunikacije i motivacije zaposlenih.

Ana deli sa vama ideju o smanjenju troškova zdravstvene zaštite u organizaciji. Ona razmatra ukidanje beneficija u potpunosti i angažovanje zaposlenih na osnovu ugovora, umesto da budu stalno zaposleni. Ona nije sigurna da li bi to bio dobar izbor.

Ana je zakazala sastanak sa vama kako biste razgovarali o njenim dilemama. Da bi ste se pripremili za sastanak, razmišljate o svim aspektima navedenih predloga kako biste svom šefu dali preporuke o nagoveštenim izazovima pred kojima se nalazi organizacija.

PITANJA:

1. Imajući u vidu navedenu studiju slučaja, naglasite koje promene u trendovima se dešavaju u biznisu i poslovnom okruženju, a utiču na funkciju upravljanja ljudskim resursima? O kojoj konkretnoj promeni se radi u ovom primeru?
2. Čega kompanije i HR funkcija treba da budu svesne prilikom uvođenja promena koje su opisane u ovoj studiji slučaja?
3. Koji bi bili početni koraci u planiranju ovih promena ?
4. Koja bi bila vaša uloga kao HR menadžera u implementaciji ove promene ? Koja bi bila Anina uloga?

MEĐUNARODNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA: GLOBALNI IZAZOVI U INTERNACIONALNOM POSLOVANJU

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ upoznate osnovne karakteristike međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa,
- ✓ upoznate zakonitosti primene globalnog sistema menadžmenta ljudskih resursa,
- ✓ razmotrite ključna globalna pitanja u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa,
- ✓ upoznate obeležja međunarodne strategije menadžmenta ljudskih resursa i
- ✓ razumete značaj kulturnog, političkog i pravnog okruženja za međunarodni menadžment ljudskih resursa.

1.

MEĐUNARODNI MENADŽMENT I GLOBALNO POSLOVANJE

Posledica globalizacije je visok nivo povezanosti ekonomija različitih delova sveta. Tome treba dodati i logičnu činjenicu da geografska rasprostranjenost tržišta dovodi do brisanja granica među državama, ali i do pojave sve većeg broja poslova koji se zasnivaju na znanju ljudi, nezavisno od zemlje iz koje potiču.

U tim i takvim uslovima, svet je postao više od multinacionalne zajednice, sa međuzavisnošću među organizacijama i zemaljama koja je u stalnom porastu. Evo i nekih podataka koji to ilustruju. Na svetskom tržištu se govori 6.700 jezika. Na ovom tržištu posluje više

od 900.000 organizacija, a top 100 kompanija stvaraju više od 13 milijardi dolara prihoda. Ovakav način povezivanja zahteva i promenu fokusa, stavova i pristupa u postizanju organizacionih ciljeva, kako svih u organizaciji, tako i departmana za menadžment ljudskih resursa. Ne tako davno Dženeral Elektrik (*General Electric*) je bio „američki“, a Soni (*Sony*) „japanski“. Danas mnoge američke firme poput Koka Kole (*Coca Cola*) ili kompanije Proktor i Gembl (*Procter & Gamble*), većinu svog poslovanja obavljaju van USA.²²¹

Najčešći oblici globalnog poslovanja koji se sreću u praksi su:²²² izvoz, kontratrgovina, kooperacija, koprodukcija, inženjering, zajednička ulaganja, merdžeri i akvizicije, grinfild i stratejske alijanse.

Radi stvaranja slike međunarodnog poslovanja, od navedenih oblika na ovom mestu objasnićemo samo izvoz i dva oblika kooperacije – licencu i franšizing, koji se najčešće sreću u praksi. **Izvoz** podrazumeva prodaju van granica, u inostranstvu, bilo direktno ili indirektno, zadržavanjem stranih agenata i distributera. To je način na koji mnoga mala preduzeća ulaze na globalno tržište. Prilikom odlučivanja za izlazak na globalno tržište, organizacija mora da ima jasnu predstavu o svojim ciljnim tržištima, potrebi za proizvodom ili uslugama koje nudi, kvotama za uvoz ili lokalnim cenama. Takođe, izvoznici treba da poznaju kulturu drugih zemalja i politiku vlada tih zemalja. **Licenciranje** je ugovor kojim organizacija dodeljuje stranim firmama pravo na korišćenje intelektualne svojine kao što su patent, autorska prava ili brendovi, za određeni vremenski period. Licenciranje je sve više prisutno u zemljama u razvoju. **Franšiza** postoji kada matična kompanija daje drugoj firmi pravo da posluje na propisan način. Franšizing aranžmani uključuju povezivanje poslovanja sa upotrebom imena kompanije koja daje franšizu. Prisutan je veliki rast franšizinga u svetu. Franšize obično prate strožije operativne smernice nego što je to slučaj kod licenci.²²³

2.

PRIMENA GLOBALNOG SISTEMA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Kako se poslovanje razvijalo od regionalnog i nacionalnog do internacionalnog i međunarodnog, a zaposleni bivali raspoređeni širom sveta, menjala se i uloga menadžmenta ljudskih resursa koja postaje sve kompleksnija i spremnija na promene.²²⁴

Navedena evolucija tekla je na sledeći način. Većina organizacija počinje tako što pruža svoje usluge i proizvode klijentima i kupcima na domaćem tržištu. Da bi poslovala, organizacija mora da zaposli određeni broj zaposlenih koji dolaze sa lokalnog tržišta rada. Odabir i obuka zaposlenih se fokusira na tehničke sposobnosti zaposlenih i, u izvesnoj meri, na interpersonalne veštine. Nivoi plata odražavaju lokalne uslove rada. Ako se proizvod pokaže uspešnim na tržištu, kompanija može da proširi poslovanje i na druge domaće lokacije,

s tim što sa potrebom za većim brojem zaposlenih na više lokacija i odluke odeljenja za menadžment ljudskih resursa postaju složenije.²²⁵ Sa porastom broja zaposlenih, velika je verovatnoća da će i radna snaga postati raznovrsnija. Takođe, sa porastom organizacije ona često počinje da zadovoljava i potražnju kupaca u drugim zemljama. Uobičajeni način na koji kompanija počinje da izlazi na inostrana tržišta je izvoz ili transport domaćih proizvoda u drugu zemlju u kojoj će se prodavati i sve to putem **izvoznog departmana** ili **međunarodnog odeljenja**, kada međunarodne operacije postanu značajno velike.²²⁶

Na kraju, može postati ekonomski poželjno da se čitave poslovne operacije izvode u jednoj ili više stranih zemalja. Organizacija koja učini navedeno, postaje **međunarodna organizacija**. Osnovno pitanje kojim se bavi menadžment ljudskih resursa u međunarodnim organizacijama svakako se odnosi na to da li određena lokacija predstavlja okruženje u kome organizacija može na pravi način pribaviti odgovarajuće ljudske resurse i na pravi način upravljati njima.

Dok međunarodne organizacije grade jedan ili nekoliko objekata u drugoj zemlji, **multinacionalne kompanije** se šire u inostranstvo na široj osnovi. Oni grade objekte u velikom broju različitih zemalja kako bi proizvodne i distributivne troškove svele na minimum. U principu, kada organizacije postaju multinacionalne, one svoje proizvodne kapacitete pomeraju na jeftinije lokacije. Izazovi sa kojima se suočava HRM multinacionalne kompanije su veći od onih koje imaju međunarodne organizacije, jer podrazumevaju uključivanje više zemalja u razne oblike i dimenzije poslovanja. Zato je u ovoj fazi neophodno angažovanje profesionalnih menadžera ljudskih resursa.

Na najvišem nivou učešća na globalnom tržištu nalaze se **globalne organizacije**. Ove fleksibilne organizacije nadmeću se nudeći vrhunske proizvode prilagođene određenim segmentima tržišta, zadržavajući niske troškove. Globalna organizacija ima sposobnost da efikasno i fleksibilno kreira proizvod ili uslugu, koristeći kulturne razlike kao svoju prednost. Umesto da posmatra razlike u drugim zemljama kao izazov koji treba prevazići, globalna organizacija posmatra različite kulture kao jednake. To može rezultirati sa više sedišta po celom svetu, tako da se praktikuje decentralizovano odlučivanje. Ovakvoj vrsti organizacije potrebne su prakse upravljanja ljudskim resursima koje podstiču fleksibilnost i koje su bazirane na detaljnom poznavanju razlika među zemljama. Globalnim organizacijama su potrebni menadžeri i menadžeri ljudskih resursa koji mogu da daju rezultate izvan nacionalnih granica i koji poseduju znanja o proizvodnji i proizvodnoj liniji, karaktersitikama usluga koje su u ponudi, potrebne veštine, znanja o karakteristikama tržišta države u kojoj organizacija posluje i, naravno, o globalnoj poslovnoj strategiji organizacije.²²⁷ Zapravo, globalnoj organizaciji je potreban transnacionalni HRM sistem koji odluke donosi iz globalne perspektive, čiji menadžeri potiču iz većeg broja zemalja zemalja, a ideje dobija od ljudi iz različitih kultura.²²⁸

3.

GLOBALNA PITANJA U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Razna globalna pitanja u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa treba da se uzmu u razmatranje, ukoliko se od ove menadžment funkcije očekuje da prati organizaciju u njenom međunarodnom poslovanju. Svakako su tri najbitnija: prvo, razvoj međunarodne strategije menadžmenta ljudskih resursa (u daljem tekstu međunarodna HRM strategija); drugo, razumevanje kulturnog okruženja menadžmenta ljudskih resursa i, treće, nužnost razumevanja političkog i pravnog okruženja u kome se odvija međunarodno poslovanje. Navedena pitanja, kojima ćemo se baviti u tekstu koji sledi, nalaze se na slici 1.



Slika 3. Globalna pitanja u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa²²⁹

3.1. MEĐUNARODNA STRATEGIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Važno je naglasiti da strategija menadžmenta ljudskih resursa mora biti usklađena sa poslovnom strategijom organizacije, o čemu je već bilo reči ranije u udžbeniku. To se, naravno, odnosi i na međunarodnu strategiju menadžmenta ljudskih resursa. Možemo čak reći i da kompanije koje su uključene u globalnu ekonomiju, još više pažnje posvećuju stratejskom menadžmentu ljudskih resursa.²³⁰

Dakle, kada organizacije posluju globalno, njihovi zaposleni će vrlo verovatno biti građani više od jedne zemlje. Na poslodavcu je da odluči kako će pronaći i po kom osnovu angažovati svoje zaposlene. Zaposleni mogu doći iz matične zemlje poslodavca (*parent country*), zemlje domaćina (*host country*) ili treće zemlje.²³¹

Matična zemlja je zemlja u kojoj se nalazi sedište kompanije. Npr. Amerika je matična zemlja kompanije Dženeral Motors (GM - *General Motors*), jer je njeno sedište u Mičigenu.

Zemlja domaćin je zemlja u kojoj (osim matične zemlje) organizacija ima svoje objekte. Dakle, ovde se radi o zapošljavanju i angažovanju lokalnih menadžera koji su državljani zemlje domaćina. Velika Britanija je zemlja domaćin GM, jer ova kompanija ima tamo poslovne objekte. Bilo koji britanski radnici angažovani za rad u britanskom objektu GM će biti državljani zemlje domaćina. Ovaj model dovodi do nižih troškova ljudskih resursa i boljeg uklapanja poslovanja u inostrano poslovno okruženje.

Treća zemlja se odnosi na zemlju koja nije ni matična zemlja ni zemlja domaćin. Organizacija može, ali ne mora, imati objekat u trećoj zemlji. U primeru poslovanja GM-a u Velikoj Britaniji, kompanija može da angažuje menadžera iz Australije. Australijski menadžer bi bio državljanin treće zemlje, jer nije ni iz matične zemlje (SAD) niti iz zemlje domaćina (Velika Britanija). Dakle, nekada je potpuno racionalno i ekonomski opravdano da kompanija angažuje menadžere koji su iz zemlje u kojoj nije ni sedište kompanije, ni filijala ni objekat.

Kada organizacije posluju u inostranstvu, one treba da odluče da li će da zaposle državljane matične zemlje, državljane zemlje domaćina ili državljane trećih zemalja za međunarodne poslove. Obično se odlučuju za kombinaciju navedenih modela.

Ukoliko se domaći državljani angažuju da rade na poslovima u inostranstvu duže vreme nazivaju se **ekspatrijati**. Kada se po prvi put ulazi na inostrano tržište i kada je neophodno obezbediti stručno znanje i finansijsku kontrolu, menadžeri ekspatrijati ispoljavaju značajne prednosti u odnosu na druge statusne opcije menadžera u inostranstvu.²³² U primeru kompanije GM, američki i menadžeri iz USA i Australije će biti ekspatrijati tokom svog angažovanja.

Praksa je pokazala da angažovanje ekspatrijata ima veliki broj prednosti, ali i izvesne nedostatke i da menadžeri ljudskih resursa treba sve aspekte da uzmu u razmatranje pre donošenje odluke o njihovom angažovanju.

Prednosti angažovanja ekspatrijata su sledeće:²³³

- ♦ Kvalitet iznad kvantiteta. Zapošljavanje ljudi sa lokalnog tržišta uvek sa sobom nosi opasnost od nerazumevanja praksi i organizacione kulture kompanije od strane budućih zaposlenih. S druge strane, slanje nekoga ko razume „dušu“ organizacije će umnogome olakšati kasnije treninge i obuke ljudi sa lokalnog tržišta. U tom smislu, zapošljavanje kandidata sa lokalnog tržišta može izgledati kao jeftinije rešenje, ali samo kratkoročno posmatrano jer kasniji loši rezultati mogu ugroziti poslovanje, posmatrano na duži rok. Naravno, u praksi je moguća i kombinacija angažovanja ekspatrijata i kandidata sa lokalnog tržišta.

- ♦ Ograničeni broj talenata. Lokalno tržište može imati ograničeni broj stručnjaka za odgovarajuću industriju. U tom slučaju troškovi zapošljavanja kvalitetnih kandidata mogu biti veoma visoki.
- ♦ Usklađivanje proizvodnje ili pružanja usluga sa standardima zemlje porekla kompanije je veoma važno. Ovo jesu situacije kada se organizacije opredeljuju za slanje ekspatrijata. Kompanija će odabrati najbolje kandidate iz svoje zemlje i poslati ih da predstavljaju organizacioni način poslovanja. Oni će biti postavljeni na rukovodeće pozicije, nadgledaće poslovanje i osiguraće da svi poslovni napori budu u skladu sa propisima i standardima postavljenim u sedištu kompanije.

Kao nedostaci angažovanja ekspatrijata najčešće se ističu sledeći:²³⁴

- ♦ Troškovi. Angažovanje ekspatrijata podrazumeva veće troškove, nego što bi zahtevalo angažovanje kandidata sa lokalnog tržišta. U dodatne troškove treba svakako uračunati putne troškove, izdavanje viza, razlike u porezima između zemlje domaćina i matične zemlje ili troškove preseljenja.
- ♦ Visok stepen stresa i „sagorevanja”. Istraživanja su pokazala da veoma veliki broj ekspatrijata, posebno onih na izuzetno zahtevnim pozicijama, imaju problem sa sindromom sagorevanja. Stres i sagorevanje su rezultat nekoliko faktora – od jezičke barijere, odsustva prijatelja i porodice, pa sve do susreta sa potpuno novom kulturom ili osećaja izolacije.
- ♦ Pravni rizici. Nepoštovanje imigracionih pravila nekada može dovesti i do zabrane poslovanja kompanije. Pravila koja se tiču ekspatrijata još su strožija i potrebno je konstantno voditi računa o njima.

Složenost odnosa organizacije sa ekspatrijatima je nesporna, pa je otuda važno posebnu pažnju posvetiti menadžmentu ljudskih resursa u ovom segmentu. To naročito podrazumeva sledeće:²³⁵

- ♦ pripremu i obuku ekspatrijata koja obuhvata omogućavanje sticanja novih, neophodnih znanja i veština neophodnih za obavljanje posla, ali i pripreme koje se odnose na novi život ekspatrijata i njegove porodice u inostranoj zemlji;
- ♦ kros – kulturalnu obuku koje će omogućiti ekspatrijatu da spozna i da se prilagodi razlikama u kulturi i načinu ponašanja;
- ♦ rešavanje problema sa ekspatrijacijom menadžera koji nastaju usled neadekvatne pripreme i obuke, nesposobnosti prilagođavanja lokalnoj kulturi ili nedovoljne podrške ili razumevanja od strane sedišta kompanije;
- ♦ razumevanje i rešavanje problema koji nastaju kao posledica „kulturnog šoka“, tj. kada pojedinac ne poznaje određenu, za njega novu kulturu, ne poznaje običaje i pravila i ne zna šta se smatra prikladnim ponašanjem, a šta ne i
- ♦ povratak ekspatrijata u zemlju porekla (repatrijacija) npr. nakon isteka ugovora, kada se ekspatrijati ponovo susreću sa problemom ponovnog prilagođavanja (tzv. povratni kulturni šok).

Možda jedno od prvih pitanja od kojih najveći broj međunarodnih poslovnih strategija danas polazi jeste na koji način će biti sproveden stafing (proces od utvrđivanja potrebe za popunjavanjem radnog mesta do popunjavanja pozicije, o kome je već bilo reči ranije u udžbeniku), odnosno da li će se za pozicije u organizaciji izabrati ljudi iz matične zemlje, zemlje domaćina ili treće države. Imajući navedeno u vidu u međunarodnoj strategiji menadžmenta ljudskih resursa postoje tri osnovna pristupa:²³⁶

3.1.1. ETNOCENTRIČNI MODEL STAFINGA

Etnocentrični model stafinga podrazumeva oslanjanje prvenstveno na zaposlene iz zemlje porekla kompanije. Kod ovog modela zaposlenima se poveravaju i poslovi na višim pozicijama koji se obavljaju van zemlje. Ova strategija polazi od pretpostavke da će ovi zaposleni bolje zastupati interese matične zemlje u inostranim poslovnim operacijama. Npr. u kompaniji *Sony (Sony Corporation)* u Americi, menadžeri u poslovnim filijama širom Amerike su japanski menadžeri iz sedišta kompanije u Japanu. Ova strategija je posebno pogodna za primenu u početnim fazama procesa internacionalizacije ili ako se kompanija na inostranim tržištima pojavljuje povremeno i limitirano.²³⁷ Kao negativna strana ovog modela najčešće se navode visoki troškovi pri zapošljavanju.

3.1.2. POLICENTRIČNI MODEL STAFINGA

Policentrični model stafinga daje prednost zaposlenima iz zemlje domaćina. Time se postiže bolja prilagodljivost uslovima tržišta, niže su cene angažovanja ovih zaposlenih, ali se postavlja pitanje kvaliteta i kontrolisanja poslovnih aktivnosti u inostranstvu od strane kompanije.

3.1.3. GEOCENTRIČNI MODEL STAFINGA

Geocentrični model stafinga u istu kategoriju stavlja zaposlene iz zemlje porekla, zemlje domaćina i treće zemlje. U ovom slučaju, organizacija će zaposliti najboljeg pojedinca koji je na raspolaganju za određenu poziciju, nezavisno od toga iz koje je zemlje. Ovaj model zahteva i najkomplikovaniji HR proces, jer svaki aspekt procesa menadžmenta ljudskih resursa, od planiranja, regrutovanja i selekcije, do kompenzacija i treninga, mora biti sagledan iz međunarodne perspektive. Prednost ovog modela je u angažovanju fleksibilnih i multikulturalno opredeljenih zaposlenih i menadžera, dok se kao glavni nedostatak navode visoki troškovi.

3.2. RAZUMEVANJE KULTURNOG OKRUŽENJA

Kulturne različitosti koje sobom nosi međunarodno poslovanje stvara šanse, ali i izazove za menadžere ljudskih resursa. Ako pođemo od toga da je kultura skup svih vrednosti, verovanja, simbola i jezika koji uslovljavaju ponašanje ljudi unutar nje, onda je na menadžerima i menadžerima ljudskih resursa koji rade u međunarodnim organizacijama, da budu svesni različitosti i upravljaju njima na pravedan i etički opravdan način, u kontaktu sa svojim zaposlenima. Poslovanje u navedenim uslovima dodatno otežava situacija da su kulturne vrednosti i verovanja najčešće neizgovoreni i nevidljivi, a opet prisutni i često odlučujući u ponašanju zaposlenih.

Uticaј nacionalnih kultura na menadžment i menadžment ljudskih resursa je veliki i jako je važno poći od pretpostavke da se obeležja i vrednosti jedne kulture nikako ne smeju zanemariti. Nekada će razlike u kulturama koje su objedinjene globalnim poslovanjem međunarodnih organizacija o kojima je ovde reč, biti prepreka, ali nekada i podsticaj unapređenju poslovanja organizacije, povećanju produktivnosti zaposlenih, boljem razumevanju karaktersitika i potreba tržišta, efikasnijem timskom radu ili povećanju inovativnosti i fleksibilnosti zaposlenih.

Pored uobičajenih i na prvi pogled vidljivih razlika u samoj kulturi koje su posledica različitih religija, jezika ili vaspitanja, značajnu pažnju treba posvetiti i onim dubljim kulturnim razlikama. Jedan od najvećih doprinosa analizi uticaja nacionalne kulture na upravljanje u organizacijama svakako je dalo istraživanje autora Gerta Hofsteda (Geert Hofstede)²³⁸ sprovedeno 70-tih godina prošlog veka među menadžerima, zaposlenim u kompaniji IBM (AjBiEM) inače pripadnicima 53 zemlje. Autor je definisao pet osnovnih dimenzija kulture koje mogu uticati na poslovanje savremenih organizacija:²³⁹

1. Distanca moći oslikava način na koji se određena kultura bavi nejednakom distribucijom moći i definiše prihvatljivu nejednakost po tom pitanju. U zemljama sa visokim stepenom distance moći (Indija, Filipini) postoje velike razlike u distribuciji moći. U zemljama sa niskim stepenom distance moći (Danska, Izrael), teži se eliminisanju ovih nejednakosti.
2. Individualizam vs. kolektivizam opisuje snagu odnosa između pojedinca i ostalih pojedinaca u društvu. U kulturama koje imaju visok stepen individualizma (Holandija, Amerika, Velika Britanija) ljudi će radije misliti i delovati kao pojedinci nego kao grupa. U zemljama koje su visoko rangirane po pitanju kolektivizma (Kolumbija, Pakistan, Tajvan) ljudi će o sebi misliti prvenstveno kao o članovima grupe.
3. Dimenzija muške vs. ženske vrednosti razmatra na koje prakse i osobine, koje se tradicionalno smatraju “muškim” ili “ženskim”, kultura stavlja naglasak. U tom smislu “muška” kultura (Nemačka, Japan) stavlja naglasak na vrednovanje postignuća, zarađivanje novca, asertivnost i konkurenciju. “Ženske” kulture (Švedska, Norveška) veliku važnost poklanjaju odnosima, uslugama, brizi za slabe i očuvanju životne sredine.

4. Izbegavanje neizvesnosti opisuje kako se kultura bori sa činjenicom da je budućnost nepredvidljiva. Visoki stepen izbegavanja neizvesnosti odnosi se na stvaranje i postojanje strukturiranih situacija na koje pripadnici ove kulture mogu da se oslone. Tako npr. u zemljama kao što su Grčka i Portugal, ljudi imaju tendenciju da se oslanjaju na religiju, prava i tehnologiju kako bi dobili željeni stepen sigurnosti i jasnih pravila o tome kako treba da se ponašaju. U zemljama sa niskim stepenom izbegavanja neizvesnosti (Singapur, Jamajka), ljudi žive dan po dan, onako kako dani dolaze.
5. Dugoročna ili kratkoročna perspektiva sugerise da li je fokus kulturnih vrednosti na budućnosti (dugoročna perspektiva) ili na prošlosti i sadašnjosti (kratkoročna perspektiva). Kulture sa dugoročnom orijentacijom (Japan, Kina) vrednuju npr. štednju i upornost, dakle sve što ima tendenciju da se isplati u budućnosti. Kulture kratkoročne orijentacije (Rusija, Amerika, Zapadna Afrika) promovišu poštovanje prošlosti i tradicije, a radi ispunjavanja socijalnih obaveza u sadašnjosti.

Hofstedeov rad ima veliki uticaj upravo u oblasti međunarodnog menadžmenta i predstavlja koristan vodič za sve što je moguće očekivati u poslovanju sa menadžerima ili zaposlenima koji dolaze iz različitih zemalja.

Ako bismo rezultate Hofstedove studije primenili na menadžment ljudskih resursa, onda je za očekivati da će zaposleni u međunarodnim organizacijama imati potpuno različite stavove prema politikama i praksama menadžmenta ljudskih resursa. To se posebno odnosi na razlike u mišljenjima o tome kako menadžeri treba da rukovode, kakve odluke da donose i na koji način da motivišu zaposlene. U Nemačkoj, na primer, menadžeri će dobar status postići demonstracijom svojih tehničkih veština i znanja, a zaposleni će od menadžera očekivati da reše tehničke probleme na koje nailaze u svom poslu. U Holandiji npr. fokus menadžera je na postizanju dogovora, razmeni mišljenja i razmatranju interesa ljudi na koje utiče doneta odluka. Navedene kulturne razlike će uticati i na to kako organizacija selektuje i obučava svoje menadžere i kako meri njihove rezultate. Kulturne razlike u velikoj meri utiču i na politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa. Tako na primer, u kulturama koje su okarakterisane kao individualističke, kompenzacija na osnovu individualnih performansi će se smatrati mnogo pravednijom i više motivišućom. U ovim kulturama će biti prihvatljiva velika razlika u primanjima zaposlenih. Kolektivne kulture teže da imaju mnogo manje navedene razlike i u njihovim strukturama plaćanja treba uspostaviti što „ravniju“ strukturu.²⁴⁰

3.3. RAZUMEVANJE POLITIČKOG, PRAVNOG I EKONOMSKOG OKRUŽENJA

Složenost pravnih normi njihova različitost u različitim državama u globalnom poslovnom okruženju ima veoma veliki uticaj na međunarodno poslovanje. Takođe, stabilnost političkog i pravnog sistema varira širom sveta. U nekim zemljama ta stabilnost je na

veoma visokom nivou, u nekim gotovo i da ne postoji. Pravni sistem nekada je ugrožen samim oblikom i prirodom vlasti, a nekada internim politikama i praksama koje su u neskladu sa postojećim i već zaključenim ugovorima i onemogućavaju njihovu primenu.

Političko pravni sistem zemlje u velikoj meri utiče na menadžment ljudskih resursa. Pravni sistem zemlje veoma često postavlja zahteve za određene politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa, kao što su trening, kompenzacije, zapošljavanje ili prestanak radnog odnosa. Naravno, ovde je potrebno opet se vratiti na razlike koje postoje u kulturama i koje imaju veliki uticaj i na političku i pravnu regulativu. Razumevanje razlika i u HR regulativi je nužna za efikasno obavljanje posla menadžera ljudskih resursa. Recimo, postoje zemlje koje veoma striktno propisuju standarde kojih su poslodavci u obavezi da se pridržavaju prilikom selekcije i zapošljavanja kandidata, a nije retkost da u nekim zemljama većina takvih standarda nije ustanovljena. Upravo zbog političkih i pravnih razlika, pre započinjanja međunarodnog poslovanja, jako je važno napraviti detaljnu analizu političkog i pravnog okruženja zemlje domaćina.²⁴¹

Zdravlje i stabilnost ekonomskog sistema jedne zemlje svakako utiče na menadžment ljudskih resursa. U razvijenim zemljama, troškovi radne snage su veoma visoki. Naravno za očekivati je da se ova karakteristika odrazi i na sistem kompenzacija, proces regrutovanja, ali i na odluke o selekciji ili obuci i razvoju zaposlenih.

REZIME

Globalizacija i brisanje granica među državama nužno dovodi i do promena u poslovanju i načinu na koji organizacije pristupaju organizovanju svoje funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Međunarodno poslovanje organizacije i njen izlazak na međunarodno tržište zahteva i međunarodnu strategiju menadžmenta ljudskih resursa koja mora biti u skladu sa poslovnom strategijom kompanije. Globalno poslovanje organizacije za sobom nosi i poseban pristup u angažovanju zaposlenih ili iz matične zemlje poslodavca (*parent country*), zemlje domaćina (*host country*) ili treće zemlje. U međunarodnoj strategiji menadžmenta ljudskih resursa postoje tri osnovna pristupa: etnocentrični model stafinga – oslanjanje na zaposlene iz zemlje porekla kompanije, policentrični model stafinga koji daje prednost zaposlenima iz zemlje domaćina i geocentrični model stafinga koji u istu kategoriju stavlja i zaposlene iz zemlje porekla, zemlje domaćina i treće zemlje. Naravno, navedeni uslovi poslovanja pred menadžere ljudskih resursa stavljaju obavezu razumevanja kulturnog, ali i političkog, pravnog i ekonomskog okruženja, kako bi bili u mogućnosti da efikasno i sa uspehom obavljaju svoju ulogu.

PROVERITE SVOJE ZNANJE

1. Objasnite uticaj globalizacije na savremeno poslovanje.
2. Objasnite ulogu menadžmenta ljudskih resursa u globalnom poslovnom okruženju.
3. Koja su tri ključna globalna pitanja u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa?
4. U čemu se sastoji međunarodna strategija menadžmenta ljudskih resursa?
5. Objasnite tri osnovna pristupa u međunarodnoj strategiji menadžmenta ljudskih resursa.
6. Zašto je razumevanje kulturnog okruženja od značaja za međunarodni menadžment ljudskih resursa?
7. Zašto je razumevanje političkog, pravnog i ekonomskog okruženja od značaja za međunarodni menadžment ljudskih resursa?

PRIMENITE SVOJE ZNANJE

VEŽBA 1.

REŠITE DILEME U IBM-U²⁴²

Kao vođa jednog od timova za razvoj softvera u IBM, trudite se da rešite različite probleme koji se javljaju među zaposlenima koji dolaze iz različitih delova sveta. Kako biste rešili sledeće izazove?

1. Joo Mi Kang, koja se nedavno doselila iz Južne Koreje, je izuzetan programer koja redovno impresionira sve oko sebe svojim tehničkim inovacijama. Nažalost, samo pisanje programa joj ne ide baš od ruke. To je zamoran posao u kojem programeri treba da napišu opis programa koji su osmislili i da napišu kako on tačno radi, da bi drugi ljudi mogli njime da se koriste i da ga po potrebi poboljšaju ili poprave. Videli ste iz nekih njenih mejlova da ima problema sa engleskim jezikom. Šta ćete prvo da uradite?
 - a. Poslaćete joj mejl da je podsetite da mora da opiše programe. U prilogu ćete joj poslati i opis njenog posla.
 - b. Predložićete joj da nađe profesora engleskog da bi lakše savladala jezik.
 - c. Otići ćete kod nje u kancelariju da razgovarate o situaciji; pitaćete je da li razume važnost opisa programa i da li ima problema kad to radi.
 - d. Određićete nekoliko drugih programera da joj pomognu i da vode računa o tome da svi programi budu zapisani.

2. Vaši zaposleni se odvajaju u grupe na nacionalnoj osnovi. Članovi etničkih grupa jedu zajedno, druže se i često pričaju na svom jeziku dok rade. Drago Vam je što se u tim grupama zaposleni osećaju kao u svojoj zemlji, ali ste ipak zabrinuti da ta neformalna komunikacija otuđuje one koji ne pripadaju tim grupama i da informacije ne idu tokom kojim bi trebalo. Kako ćete ohrabriti stvaranje jačeg osećaja pripadnosti i timski rad u vašem odeljenju?
- a. Zabranćete upotrebu svih drugih jezika osim engleskog.
 - b. Nećete uraditi ništa. To je normalno ponašanje, i svaki pokušaj da se umešate će samo dovesti do nezadovoljstva.
 - c. Organizovaćete radne zadatke tako da ljudi iz različitih kultura redovno dolaze u kontakt i da zavise jedni od drugih.
 - d. Poslaćete sve zaposlene na kurs o radu sa ljudima koji dolaze iz različitih sredina.
3. Vasilij Kirilenko, imigrant iz Rusije, radi u odeljenju već pet godina. Dobar je kad radi sam, ali se opire kad treba da radi sa drugima, čak i kod zadataka u kojima se podrazumeva saradnja i timski rad. Šta ćete uraditi?
- a. Nećete se mešati i pustićete da se situacija reši sama od sebe. Kirilenko mora da nauči kako da radi sa drugima.
 - b. Reći ćete drugim članovima tima da se više trude da bi se složili sa Kirilenkom.
 - c. Reći ćete Kirilenku da mora da sarađuje sa drugima ili neće moći da napreduje.
 - d. Nasamo ćete razgovarati sa Kirilenkom i pokušaćete da mu objasnite važnost saradnje u timu. Tokom razgovora ćete pokušati da otkrijete zašto ne voli da radi sa drugima.
4. IBM se hvali da ima najobrazovaniju radnu snagu na svetu i vaše odeljenje nije izuzetak. Ipak, iznenadili ste se kad ste videli da su vaši dopisi i mejlovi izazvali dosta zabune u poslednje vreme. Mislite da je vaš opušteni, a ponekad i duhoviti stil pisanja možda krivac nesporazuma, pa ste odlučili da isprobate drugačiji stil pisanja. Napravili ste četiri verzije dopisa u kojem objašnjavate novu politiku kompanije u vezi sa završavanjem projekata na vreme. Koji od ovih dopisa ćete odabrati i zašto?
- a. „Kako se svaki novi projekat bliži kraju, vidim koliko vam je svima teško da se držite rasporeda i rokova, naročito u vezi sa problemima koji se često javljaju na kraju izrade novih softvera. Da biste imali manje posla tokom grozničave završne faze, ne morate više da prisustvujete redovnim sastancima odeljenja ni da radite druge stvari koje nisu najbitnije dok god se projekat ne završi.“
 - b. „Kako svaki novi projekat juri ka cilju, znam da svi radite kao zveri da biste završili na vreme, čak i uz gremline koji obično u poslednjem trenutku napadaju softverske projekte. Dobra vest: tokom poslednje četiri nedelje svakog projekta ne morate da radite stvari koje nisu od suštinske važnosti, kao što

su sastanci odeljenja, tako da možete da se fokusirate na programiranje (pri-
znajte – znam da svakako mrzite te sastanke!)“

- c. „Kao i obično, rešenje svakog životnog problema može da se pronade na te-
leviziji! Dok sam gledao TV juče, shvatio sam da moramo da imamo neku
vrstu sopstvenog *Survajvora* (*Survivor*). Da bismo izbegli kašnjenje u izradi
projekata u nekoliko poslednjih najluđih nedelja svakog projekta, članovi
tima neće morati da prisustvuju sastancima odeljenja ni da rade druge za-
datke koji nisu direktno u vezi sa njihovim projektom.“
- d. „Kao što verovatno znate, mnogi interni i eksterni entiteti vezani za kompaniju
se oslanjaju na nas da pravovremeno završimo projekte. Iako sama priroda ra-
zvoja softvera dovodi do neočekivanih teškoća tokom poslednjih faza razvoja
projekta, na nama je da upotrebimo sve što je u našoj moći da bismo predu-
predili kašnjenje projekta. Stoga će članovi tima biti izuzeti od zadataka koji
nisu od suštinske važnosti tokom poslednje četiri nedelje svakog projekta.“

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U FLEKSIBILNOM RADNOM OKRUŽENJU

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ upoznate osnovne karakteristike savremenog fleksibilnog radnog okruženja, njegove elemente i oblike,
- ✓ upoznate osnovne karakteristike procesa menadžmenta ljudskih resursa u fleksibilnom radnom okruženju,
- ✓ sagledate značaj i specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u virtuelnim organizacijama i
- ✓ upoznate proces outsorcinga HR funkcije i da sagledate dobre i loše strane ovog procesa.

1.

FLEKSIBILNO RADNO OKRUŽENJE

Savremena ekonomija znanja nameće nova pravila poslovanja koja od organizacija zahteva iznalaženje novih načina postizanja održive konkurentske prednosti. S jedne strane od zaposlenih se zahteva da budu inovativni i kreativno upotrebe svoja znanja i veštine, a sa druge strane globalni načini razmišljanja i sve prisutne informacione tehnologije zahtevaju i fleksibilnost u svim sferama poslovanja.

U ovom delu udžbenika ćemo se baviti fleksibilnim radnim okruženjem koje podrazumeva kombinovanje virtuelnog i fizičkog prostora uz potpuno nove načine razmišljanja svih učesnika u poslovnom procesu, uz specifične politike i prakse svih menadžerskih funkcija, a posebno menadžmenta ljudskih resursa.

Kao što smo pominjali ranije u udžbeniku, u dizajniranju radnih mesta tokom istorije, dugo vremena ljudski element nije bio primaran. Ovde mislimo prvenstveno na naučni menadžment i TejlORIZAM. Vremenom se došlo do zaključka da je dizajniranje radnog okruženja u skladu sa potrebama i zahtevima zaposlenih ujedno i način njihove motivacije, što je dovodilo i do povećanja njihove efikasnosti i produktivnosti. To je bio i razlog uvođenja najpre, rotacija koje su podrazumevale premeštanje radnika sa jednog na drugi posao ili zadatak u određenim vremenskim intervalima. Nakon toga se javlja proširivanje (*enlargement*) posla - prekombinovanje zadataka koji su bili odvojeni sa ciljem davanja poslu većeg smisla i dodatnog motivisanja zaposlenih. Sledeća metoda - obogaćenje (*enrichment*) posla - podrazumeva davanje zaposlenima većeg stepena kontrole i odgovornosti za posao koji obavljaju.²⁴³

O fleksibilnosti možemo govoriti sa strategijskog aspekta kada imamo u vidu sposobnost organizacije da odgovori i da se prilagodi promenama u organizacionom okruženju.²⁴⁴ Na operativnom nivou razlikujemo, kao što je ranije u udžbeniku rečeno, tri osnovne forme fleksibilnosti:²⁴⁵ funkcionalnu fleksibilnost, koja omogućava brzo premeštanje (prezapošljavanje) na nove poslovne zadatke i aktivnosti; numeričku fleksibilnost, koja omogućava organizaciji da brzo poveća ili smanji broj zaposlenih u zavisnosti od zahteva tržišta i finansijsku fleksibilnost – ustanovljenje sistema plaćanja koji će zadovoljiti potrebu za fleksibilnošću. Bez obzira o kojoj fleksibilnosti govorimo, važno je da ona bude svakodnevni način razmišljanja ne samo lidera, već i svih zaposlenih u organizaciji.

U tom smislu, fleksibilnost ima prednosti i za poslodavca i za zaposlene.²⁴⁶ Prednosti fleksibilnosti iz perspektive zaposlenog su brojne:

- ♦ Fleksibilno okruženje pruža zaposlenima nove mogućnosti i šanse. Njihovo prilagođavanje stalno novim prioritetima, pored njihovog znanja i iskustva, smatra se vrednim izvorom konkurentске prednosti.
- ♦ Fleksibilnost pomaže zaposlenima da nađu balans između svog posla i privatnog života. Zapravo, fleksibilnost im pomaže da prihvate činjenicu da je, usled upotrebe informacionih tehnologija, između života i posla veoma zamagljena linija
- ♦ Zaposleni koji su fleksibilni, spremniji su za promene. Promena dinamike na radnom mestu zahteva brzo prilagođavanje i odgovor na promene.

Prednosti fleksibilnosti za poslodavca:

- ♦ Fleksibilnost u radnom okruženju je znak vrednovanja različitosti u organizaciji. Diverzifikovanost je nova norma organizacionog ponašanja koja podrazumeva sposobnost prilagođavanja u interakciji sa drugima. Upravo taj odnos među zaposlenima omogućava fleksibilnost u radnom okruženju.
- ♦ Fleksibilnost je dobra menadžerska odluka. Fleksibilnost stvara okruženje u kom poslodavac i zaposleni mogu da imaju uravnoteženi pristup i radu i ličnim potrebama, tako što će svakodnevne rasporede i obaveze prilagođavati ličnim potrebama zaposlenih, neočekivanom prilivu posla i drugim promenljivim okolnostima

- ♦ Fleksibilnost je “win – win” situacija za sve u organizaciji. Fleksibilnost je dobra za poslovanje, ali i za izgradnju poverenja i posvećenosti zaposlenih i pomaže organizaciji da privuče i zadrži talente.

Ko što možemo videti u primerima iz prakse koji slede, fleksibilne oblike radnog vremena, ne samo da su prepoznale organizacije u većini razvijenih zemalja, već su i sastavni deo njihove svakodnevnice. Praksa korišćenja fleksibilnosti u svim njenim vidovima pokazuje niz koristi za organizaciju – bolja organizovanost, povećanje produktivnosti i poboljšanje efikasnosti poslovanja. Pored benefita za organizaciju, fleksibilnost je korisna za pojedinca iz više razloga: omogućavanje balansa između privatnog i profesionalnog života; razumevanje opcije fleksibilnog radnog vremena kao deo nadoknade, tj. plate; mogućnost dodatne motivacije zaposlenih i povećanje produktivnosti koju sobom nosi rad u mirnijim, “kućnim” uslovima, bez prekidanja i ometanja; razumevanje ove mogućnosti kao dodatnog poverenja koje organizacija ima u zaposlenog i njegovu sposobnost rada bez supervizora.

FLEKSIBILNOST U PRAKSI

Gardijan (*The Guardian*) je objavio članak o tome kako se u Švedskoj eksperimentiše sa šestočasovnim radnim vremenom. Naime U Getenburgu, u domu za stara lica izvršen je eksperiment koji je uveo radno vreme od šest radnih sati, za istu platu. Kao rezultat navedenog oglada došlo je do smanjenja broja bolovanja, bolje produktivnosti, bolje i kvalitetnije usluge, povećanja zadovoljstva zaposlenih koji su imali mnogo više vremena za svoju porodicu.²⁴⁷ Ovaj eksperiment, kako se bliži kraju, pokazuje zaista dosta dobrih strana šestočasovnog radnog vremena, al i dodatne troškove zapošljavanja novih radnika koje je ovakva preraspodela radnog vremena zahtevala.

U istom članku opisano je i iskustvo servisa kompanije Tojota (*Toyota*), takođe u Getenburgu. U ovoj kompaniji se prešlo na šestočasovno radno vreme još pre 13 godina. Pre ove inovacije, klijenti su bili nezadovoljni dužinom čekanja na uslugu, zaposleni su bili pod stresom i pravili greške. Sada je radno vreme od 7 do 16 časova podeljeno na dve smene od po 6 sati, sa kraćim pauzama, za punu platu. Koristi od ovakvog radnog veremena su da se zaposleni osećaju bolje, manje njih napušta posao, a lakše je i naći nove ljude kada se ukaže potreba za tim. Takođe, profit je porastao za 25%.

Kompanija Majkrosoft (*Microsoft*), potencira fleksibilne oblike rada koje nudi svojim zaposlenima uz korišćenje tehnologije kako bi komunicirali i sarađivali, stvarajući kulturu poverenja i transparentnosti i transformisali radno okruženje u motivišuću radnu sredinu u kojoj se postiže veća produktivnost i bolji poslovni rezultati.²⁴⁸

Još jedna kompanija koja zavređuje pažnju upravo iz razloga uspešne fleksibilnosti, svakako je softverska kompanija Tek Target (*Tech Target*) iz Masačusetsa.²⁴⁹

Kompanija ima više od 400 zaposlenih. Zaposlenima je dozvoljeno da dolaze i odlaze sa posla kada žele. Generalno pravilo koje važi u ovoj organizaciji: kompanija veruje u zapošljavanje najboljih na tržištu i zatim im daje slobodu i autonomiju da rade svoje poslove. Jedina obaveza je obaveza dostupnosti – meglom ili mobilnim telefonom.

Naravno, ovakva sloboda sobom nosi i značajnu odgovornost. Naime, zaposlenima u kompaniji Tek Target su dati kvartalni ciljevi koje moraju da ostvare. Istina je da se zaposlenima dozvoljava da rade kada i gde hoće, ali ne ostvariti ciljeve je neprihvatljivo. Ukoliko se to desi, raskida se zaključeni ugovor o radu. Dva su osnova uspeha ove kompanije – fleksibilnost i odgovornost. Po mišljenju menadžmenta kompanije, upravo fleksibilna atmosfera ohrabruje kreativnost i stimuliše ideje i inovacije. Da li autonomija u Tek Targetu funkcioniše? Izveštaji pokazuju da zaposleni provode više od 50 sati nedeljno na aktivnostima koje su u vezi sa poslom. Tek Target je imenovan za jedno od „Najboljih mesta za rad“ od strane Boston biznis žurnala (*Boston Business Journal*) za 2014. godinu, a prihod kompanije je u konstantnom porastu. Kompanija je pokrenula i međunarodno poslovanje.

1.1. ELEMENT I OBLICI FLEKSIBILNOSTI U RADNOM OKRUŽENJU

Za razumevanje fleksibilnog radnog okruženja, poći ćemo od definicije po kojoj fleksibilni oblici radnog angažovanja predstavljaju poslovnu strategiju koja omogućava zaposlenima da naprave izbor u vezi sa ključnim elementima svog posla, a to su – vreme, mesto i zadatak, što su ujedno i osnovni elementi fleksibilnosti:²⁵⁰

1. **Vreme** – kada i koliko dugo će se posao realizovati. U okviru ovog segmenta radne fleksibilnosti, najčešće se javljaju sledeći oblici:²⁵¹
 - ♦ *Kondenzovana radna nedelja* dozvoljava zaposlenima da rade duže u toku dana u zamenu za duže vikende ili više slobodnih dana. Najčešće u praksi se javlja raspored radne nedelje 4/10 koji predviđa da zaposleni rade četiri desetočasovna radna dana u zamenu za vikend u trajanju od tri dana. Postoji i mogućnost rasporeda 9/8 koji podrazumeva rad od osam dana u trajanju od po devet sati, devetog dana rad od osam sati, u zamenu za jedan slobodan dan na dve radne nedelje. Organizacije koriste kondenzovane nedelje kao rezultat zahteva klijenata za produženim radnim vremenom ili kao odgovor na zahteve zaposlenih za fleksibilnošću.
 - ♦ *Fleksibilno radno vreme* omogućava zaposlenima da organizuju svoje osmočasovno radno vreme prema određenom rasporedu. To znači da će početi radni dan u sedam, osam ili devet sati i završiti ga osam sati kasnije. Ključno radno vreme od 9.00 do 15.00h obavezno je za sve zaposlene.
 - ♦ *Deljenje posla* omogućava da dva zaposlena dele jedan posao tako što, zapravo, dele radnu nedelju i odgovornosti na poslu. Najčešće se radi o podjednakom radu oba zaposlena u trajanju od pet radnih dana, sa kratkim zajedničkim boravkom na poslu radi koordinacije. Takođe, mogu se dogovoriti i drugačije podele. Bitno je da oba zaposlena koja učestvuju u deljenju posla, budu kooperativni i komunikativni. Takođe, beneficije i plaćanja treba da budu precizirana, kao i prekovremeni rad ili vikendi i slobodni dani.

- ♦ *Telekomuniciranje*, zapravo, podrazumeva korišćenje raznih telekomunikacionih sredstava kao što su telefon, internet ili telekonferencije da bi zaposleni ispunili svoje zadatke dok su na putu, rade istraživanja na terenu ili obavljaju neke druge aktivnosti van kancelarije. Pri korišćenju navedene metode neophodno je preduzeti sledeće: potrebno je pažljivo planiranje pre implementacije navedenog programa, očekivanja treba da budu jasna, potrebno je obezbediti pisana uputstva i instrukcije, tehnologija treba da bude prilagođena ovoj svrsi, zaposleni treba da budu svesni mogućnosti ukidanja ove privilegije ukoliko ne pruže adekvatne rezultate i, najzad, neophodno je promovisanje i podrška čitavog programa od strane top menadžmenta.

2. **Mesto** – gde će se obaviti posao. Kada govorimo o fleksibilnosti koja se odnosi na mesto obavljanja posla, najčešći javni oblici ovog vida fleksibilnosti u praksi su:

- ♦ Obavljanje posla od kuće
- ♦ Telekomuniciranje koje je objašnjeno u prethodnom segmentu fleksibilnosti
- ♦ Virtuelne kancelarije – zaposleni poseduju veštine, opremu i tehnologiju koja im omogućava da obavljaju svoje radne zadatke sa mesta gde je u tom trenutku potrebno da budu – kuća, kancelarija, auto, kancelarija u drugoj zemlji i sl. O virtuelnim kancelarijama, kao posebnom vidu fleksibilnosti, posebno je važno govoriti imajući u vidu specifičnosti ovog načina poslovanja, a u pogledu kontrole rada zaposlenih, sticanja poverenja u njih i njihov posao, nemogućnost komunikacije licem u lice itd.

3. **Zadatak** – specifični zadaci koji se realizuju na poslu se mogu fleksibilno urediti na neki od sledećih načina:

- ♦ Deljenje posla – ranije objašnjen oblik fleksibilnosti (*Job Sharing*), s tim što je ovde akcenat na podeli radnih zadataka i dužnosti, za razliku od prethodnog vida podele posla gde je akcenat na podeli radnog vremena.
- ♦ Definisanje radnog zadatka odabirom jednog ili više, ali ne svih zadataka, predviđenih originalnim opisom posla (*Job carving*).
- ♦ Opis posla po dogovoru (*Negotiated job description*) – individualizovan opis posla kreiran izborom iz svih zadataka koji se obavljaju na jednom radnom mestu. Ti poslovi ne moraju biti obuhvaćeni opisom posla za samo jednu poziciju.
- ♦ Otvaranje novih radnih mesta - stvaranje nove pozicije na osnovu neudovoljene potrebe koja za tim aktivnostima postoji na postojećim radnim mestima.

Za koji god vid fleksibilnosti da se organizacija odluči, potrebno je imati u vidu koristi koje od toga mogu imati, kako zaposleni, tako i poslodavci.²⁵²

Koristi za zaposlene se mogu sumirati u sledeće:

- ♦ Postizanje balansa posla i života
- ♦ Bolja iskorišćenost slobodnog vremena i pauze

- ♦ Mogućnost izbegavanja ometanja iz kancelarije
- ♦ Sposobnost da se rasporedi posao po mirnijim delovima dana i postignu bolji rezultati
- ♦ Izbegavanje gužvi dolaska i odlaska na posao

Najvažnije koristi od fleksibilnosti za poslodavca su:

- ♦ zapošljavanje i vrednovanje osoblja koje ima i druge životne obaveze ili interesovanja,
- ♦ bolja iskorišćenost objekata, kancelarija, stolova, računara i ostalih resursa,
- ♦ kontinuitet i pokrivenost potreba za osobljem od strane jednog zaposlenog, dok je drugi odsutan,
- ♦ redukovanje odsustva sa posla ili kašnjenja na posao i
- ♦ povećanje produktivnosti zbog smanjenja ometanja u interakcijama među kolegama.

1.2. PROCES MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U FLEKSIBILNOM RADNOM OKRUŽENJU

Kada govorimo o fleksibilnosti u radnom okruženju, rešavanje problema koje ova strategija nosi sa sobom (poverenje i kontrola obavljanja posla, komunikacija među zaposlenima koji rade u različitim terminima, pa se i ređe sreću, povezivanja na pravi način zaposlenih sa nepunim radnim vremenom i deljenje posla, postizanje jednakog tretmana i jednakog nagrađivanja svih zaposlenih) svakako zahtevaju i posebnu ulogu menadžera ljudskih resursa.

U navedenim uslovima menadžeri ljudskih resursa treba prvenstveno da vode računa o sledećem:²⁵³

- ♦ Ustanoviti jasne politike o fleksibilnim radnim satima i fleksibilnim oblicima rada.
- ♦ Uvesti jasne evidencije odrađenih sati.
- ♦ Uspostaviti redovnu i jasnu komunikaciju kako između menadžera i zaposlenih, tako i između zaposlenih koji rade u i van kancelarije, sa obaveznom upotrebom komunikacije licem u lice.
- ♦ Neformalni procesi treba da budu što je više formalizovani. Ukoliko se rodi neka nova ideja u neformalnoj komunikaciji među zaposlenima, potrebno ju je formalnim kanalima komunikacije proslediti drugima.
- ♦ Uvesti planove kada i gde je to moguće.
- ♦ Voditi računa o zaposlenima koji ne rade u kancelariji – omogućiti im potrebne programe obuke ili adekvatne vidove promocije.

- ♦ Obezbediti da zaposleni koji rade u kancelariji budu uvereni da svi zaposleni (radili oni u ili van kancelarije) nose svoj deo odgovornosti i na svoj način proporcionalno doprinose postizanju rezultata.
- ♦ Promovisati timski rad između zaposlenih u i van kancelarije.
- ♦ Zaposlenima koji rade van kancelarije ili od kuće obezbediti povremeno rad u kancelariji kako bi ostali u kontaktu sa realnim radnim okruženjem.

Koraci i ključna pitanja na koja treba dati odgovor u uspostavljanju fleksibilnog radnog okruženja su:²⁵⁴

1. Razmotriti ključna pitanja
 - a. Koji uticaj će fleksibilno vreme ili mesto obavljanja posla imati na uslugu koju organizacija pruža klijentu?
 - b. Koje su koristi za zaposlene i organizaciju?
 - c. Koji su potencijalni problemi? Kako ih rešiti?
 - d. Koje vreme, naponi i novac su potrebni da bi uvođenje fleksibilnosti bilo uspešno?
 - e. Da li je neophodan trening da bi organizacija bila sigurna da njeni menadžeri i zaposleni imaju znanje i veštine potrebne da bi program počeo da funkcioniše?
2. Identifikovati moguće opcije
 - a. Pitati zaposlene, putem ankete ili druge vrste istraživanja, šta oni žele
 - b. Konsultovati se i šire – sa drugim organizacijama, klijentima, članovima uprave, volonterima, osobljem
3. Formulirati politike
 - a. Razmotriti opcije, njihove slabosti i snage
 - b. Izabrati opciju
 - c. Razviti pisane politike i procedure za implementaciju i monitoring
4. Inicirati i komunicirati promene sa upravom, klijentima, osobljem, volonterima
5. Pokrenuti pilot program na određeni period i oceniti ga uz pomoć povratne informacije od zaposlenih uključenih u program
6. Izmeniti predlog programa ili ga prihvatiti i pokrenuti
 - a. Kada je pilot program pušten u realizaciju, napraviti eventualne potrebne promene i izmene programa
 - b. Informisati zaposlene o novim procesima i procedurama
7. Pratiti i evaluirati
 - a. Kontinuirano evaluirati program
 - b. Tražiti povratne informacije od učesnika, praviti izmene i prilagođavati plan po potrebi

2.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U VIRTUELNIM ORGANIZACIJAMA

Poseban oblik fleksibilnog radnog okruženja predstavlja virtuelno poslovno okruženje. Osnovne karakteristike ove vrste radnog i poslovnog okruženja su sledeće:

- ♦ radni prostor je određen vremenskim zonama - ne zidovima;
- ♦ granica između posla i kuće više ne postoji;
- ♦ povećanje produktivnost zaposlenih tako što im se daje mogućnost izbora gde će i kada raditi;
- ♦ upotreba informacionih tehnologija.

Da je „virtuelno“ sastavni deo života velikog broja kompanija, svedoči i podatak o zvučnim imenima kompanija koje koriste razne vidove fleksibilnog radnog vremena, fleksibilnog angažovanja ljudi i virtuelnog obavljanja poslova poput sledećih:²⁵⁵ *Apple, Dell, Humana, American Express, Xerox, IBM, About.com, Microsoft, Thomson Reuters, Mozilla, Bausch&Lomb, SAP, General Electric, Cisco Systems, Google, JetBlue, Citibank.*

Neminovno je konstatovati da poslovanje u virtuelnim uslovima nameće niz zahteva pred poslodavca: odabir pravih zaposlenih ili profesionalaca koji su spremni da se prepuste inovativnim tehnologijama i umesto u uobičajenom učestvuju u fleksibilnom, virtuelnom radnom okruženju; prepoznavanje karakteristika novodolazeće generacije zaposlenih kojoj geografski parametri poput lokacije i vremena nisu presudne u obavljanju posla; odabir pravog načina komunikacije i obima fleksibilnosti u radnim zadacima i rasporedima; priznavanje i korišćenje prednosti koje sobom nose nove tehnologije. U tim i takvim uslovima postavlja se pitanje koja je i kakva uloga menadžmenta ljudskih resursa. U navedenom smislu, menadžment ljudskih resursa igra odlučujuću ulogu u balansu između brige poslodavca da neće moći da kontroliše svoje zaposlene ako ih ne vidi i ako nisu fizički prisutni na poslu, s jedne strane i potrebe za fleksibilnošću, kao preduslova inovativnosti, kreativnosti i povećanja produktivnosti zaposlenih, sa druge strane.

U uslovima virtuelnog umrežavanja lideri, dakle i menadžeri ljudskih resursa, treba da deluju u tri pravca:²⁵⁶

- ♦ Liderstvo i menadžment. Virtuelno poslovno okruženje menja kontekst u kome se stvara i održava veza između lidera i zaposlenih. Brojne prednosti komunikacije licem u lice sada nisu na raspolaganju, pa je potrebno komunikaciju obogatiti drugim i drugačijim sadržajima. Tu treba posebno istaći potrebu da menadžeri ljudskih resursa daju više informacija u vezi sa zadatkom ili politikom obavljanja posla nego što bi to inače činili kada su u mogućnosti da čitaju znake neverbalne komunikacije svojih zaposlenih. Takođe, od velikog značaja su i česta i redovna

komunikacija raznim drugim vidovima, kao i odabir zaposlenih, ne samo prema veštinama i znanju, već i personalnim karakteristikama i sposobnosti prilagođavanja virtuelnom načinu rada.

- ♦ Tehnologija i metode. Fejsbuk (*Facebook*), Tviter (*Twitter*), Vebeks (*WebEx*), Skajp (*Skype*) i Fejstajm (*FaceTime*) su samo neke od komunikacionih alata koje koriste lideri, pa samim tim i menadžeri ljudskih resursa. Naravno, neophodno je odabrati pravu metodu personalne komunikacije, imajući, pre svega u vidu personalnu toplinu odabranog metoda ili njegovu dostupnost i širinu uticaja.
- ♦ Veštine i uticaj. Niska stručnost u korišćenju tehnoloških alata i metoda u virtuelnom poslovnom okruženju dovodi do polovičnih rezultata. Tome treba dodati i nedovoljnu skoncentrisanost učesnika tokom ovih vidova komunikacije. Stoga, preporuka je da se stvori okruženje koje će, većim delom, podsećati na sastanak licem u lice. To je moguće jedino dobrom pripremom i poznavanjem okruženja i saradnika. Ovome svakako treba dodati i nužnost postojanja zajedničkih ciljeva i menadžera ljudskih resursa i zaposlenih, jer je to jedini način stvaranja kohezije i usmerenosti ka ostvarenju korporativne strategije.

VITUELNI HR MENADŽMENT U PRAKSI

Većina HR menadžera je saglasna da se njihov posao u velikoj meri već odnosi na virtuelno poslovno okruženje. Tako npr. Džon Kasida (*John Cassida*) HR menadžer u kompaniji Sprint neksel (*Sprint Nexel*) sa 40.000 zaposlenih, koji svoje poslove obavlja uz pomoć 46 HR profesionalaca, navodi da su virtuelne komponente njihovog posla svakodnevnica. Sličnog mišljenja je i Blančfild (*E.J. Blanchfield*), HR menadžer u kompaniji Point Bi (*Point B*) čiji tim ima 24 HR profesionalaca koji nužno ne moraju da rade iz kancelarije poslove regrutovanja, profesionalnog razvoja, kompenzacija i beneficija za 445 zaposlenih.²⁵⁷ Oba menadžera naglašavaju da upravljanje performansama, razmatranje ličnih pitanja zaposlenih i realizacija strategije, predstavljaju HR aktivnosti kod kojih veliki uticaj može imati lični kontakt i lična interakcija. Međutim, po njihovom mišljenju, čak se i takve aktivnosti mogu sprovesti virtuelno ukoliko postoji dobro liderstvo, razmena informacija i adekvatno korišćenje tehnologije.

Dokaz da je navedeno potpuno u skladu sa savremenom praksom svakako su i virtuelna zanimanja iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa koji se pojavljuju na sajtovima za pronalaženje posla (*Indeed.com*) ili društvenim mrežama poput Linkdina. Navešćemo samo neke od njih: *Virtual Human Resources Consultant*; *Senior Director of Talent, Virtual*; *Hospice Recruiter – Virtual*; *Virtual Corporate Contact Recruiter*; *Virtual Human Resource Consultant*; *Telecommute Human Resources Business Partner*; *Telecommute Human Resources Global Director*.

Radi potrebe za prilagodljivošću, menadžerima ljudskih resursa već izvesno vreme stoje na raspolaganju alati i metode koji bi njihovu funkciju učinile fleksibilnijom i pogodnom za virtuelno poslovanje. Tu prvenstveno mislimo na onlajn obavljanje svih poslova koji spadaju u njihov delokrug – od planiranja ljudskih resursa, preko regrutovanja i selekcije, pa sve do obuke i treninga zaposlenih.²⁵⁸ Sledi pregled u praksi najčešće korišćenih softvera u uslovima virtuelnih poslovnih okruženja i to u delu regrutovanja, selekcije i socijalizacije, po mišljenju mnogih, ključnih faza HR procesa.²⁵⁹

- ♦ *Job Diva* je Web alat koji kandidate koje su se prijavili za posao povezuje i sinhronizuje sa upražnjenim radnim mestima, poslovima organizacije i njenim sistemom upravljanja. Postoji mogućnost njegovog korišćenja i preko mobilnih uređaja ili iPad-a. Jedna od ključnih opcija je “*Resume Search for Skills By Years of Experience*,” koja potpuno eliminiše potrebu regrutera da ručno pregleda veliki broj biografija.
- ♦ *Bullhorn Staffing and Recruiting Software* je jedan od najpopularnijih sistema za analizu aplikanata za posao i zapošljavanje. Sa ovim sistemom HR agencije i HR specijalisti u organizacijama mogu upravljati kontaktima aplikanata, analizirati kandidate i brže popuniti upražnjene pozicije.
- ♦ *Greenhouse Software* platforma u svojoj osnovi omogućava organizaciji da upravlja čitavim svojim procesom zapošljavanja. Ova platforma usklađuje potrebe organizacije za regrutovanjem sa najboljim praksama zapošljavanja talenata u odgovarajućoj industriji. Strategija ovog programa počinje pronalaženjem pravih kandidata, uključivanjem različitih izvora u ovu bazu, kao što su zahtevi posla, podaci eksternih agencija i preporuke. To je platforma koja ima za cilj optimizaciju čitavog procesa zapošljavanja. Ova platforma podstiče i postojeće zaposlene da pomognu u privlačenju novih kandidata za posao tako što mogu da podnesu prijave ili da dele informacije o slobodnim radnim mestima putem društvenih medija. Što se samog procesa intervjuisanja tiče, platforma definiše dosledan proces intervjua i omogućava objektivnost u poređenju dobrih i loših strana kandidata. Platforma, u delu koji se odnosi na intervju, sadrži CV kandidata, kontakt informacije, uputstva za intervju, kao i skalu za merenje povratne informacije iz intervjua.
- ♦ *Workable* je veoma koristan softver zapošljavanje. On se sastoji iz sistema za praćenje svih podataka o kandidatima i o njihovim ostvarenim rezultatima. Takođe, ovaj softver omogućava jednostavnost u kreiranju opisa poslova i formiranju karijernih strana zaposlenih. Prednost ovog softvera je što omogućava pretraživanje profila kandidata i njihovo intervjuisanje, kao i čuvanje beleški, komunikacije, rasporeda, komentara i celokupne analitike na jednom mestu. Softver omogućava organizovanje čitavog HR procesa onlajn i to kroz sledećih pet koraka: *Get a careers site, Get applicants, Track applicants, Interview candidates, Learn & Improve.*²⁶⁰

- ♦ *HR Onboard* je softver namenjen postizanju efikasnosti procesa socijalizacije. Ovaj softver pomaže organizacijama da uspešno upravljaju procesom regrutovanja i procesom zapošljavanja novih kandidata. Ovaj softver povezuje dve stvari – olakšava početna iskustva novozaposlenih u organizaciji i olakšava administrativne HR poslove.²⁶¹

3.

AUTSORSING HR FUNKCIJE

U skladu sa već navedenim, praksa pokazuje da su virtuelnim preduzećima koja imaju zaposlene širom zemlje, posebno zanimljiva virtuelna HR odeljenja. Ako zaposleni komuniciraju putem imejla, Skajpa ili uz pomoć ostalih internet tehnologija, onda i HR odeljenje mora da komunicira na taj način. Zapravo, virtuelne kompanije su najbolji primer za isplativost i opravdanost uvođenja autsorsinga (*outsourcing*) raznih poslovnih funkcija, poput marketinga, računovodstva i, sve češće, menadžmenta ljudskih resursa.²⁶²

Već ranije u udžbeniku smo govorili o autsorsingu funkcije menadžmenta ljudskih resursa i prednostima i nedostacima ovog postupka.²⁶³ S obzirom na brojne rizike i nedostatke autsorsinga, potrebno je biti svestan činjenice da postoji rizik u prepuštanju osnova konkurenske prednosti svoje organizacije nekome van organizacije. Prema časopisu *Forbs* (*Forbes*), prednosti virtuelne HR funkcije i njenog autsorsinga su:²⁶⁴

- ♦ Organizacija može da se koncentriše na svoje osnovne delatnosti
- ♦ Ušteda velikih sredstava koja su potrebna za vođenje ove menadžerske funkcije
- ♦ Obezbeđivanje poštovanja sve brojnije i zahtevnije zakonske regulative
- ♦ Unapređenje regrutovanja. Regrutovanje vrhunskih talenata danas spada u umetnost i njegovo organizovanje treba da bude uloga organizacije čija bi to bila prioritarna delatnost, a ne jedan od mnogih zadataka odeljenja za ljudske resurse.
- ♦ Omogućavanje pristupa najnovijim HR alatima i tehnologijama.

Dakle, potencijal autsorsinga HRM funkcije jeste veliki, ali uz pažljivo i planski donetu odluku o njegovom uvođenju u organizaciono poslovanje.

REZIME

U savremenim uslovima poslovanja, fleksibilnost u radnom okruženju javlja se kao nužan odgovor na poštovanje novih pravila koja nameće globalizacija. Fleksibilnost se javlja kako na stratezijskom, tako i na operativnom nivou. Na stratezijskom nivou fleksibilnost podrazumeva sposobnost organizacije da odgovori i da se prilagodi promenama u organizacionom okruženju. Na operativnom nivou fleksibilni oblici radnog angažovanja omogućavaju zaposlenima da naprave izbor u vezi sa ključnim elementima svog posla, a to su – vreme (kondenzovana radna nedelja, fleksibilno radno vreme, deljenje posla, telekomuniciranje), mesto (obavljanje posla od kuće, virtuelne kancelarije) i zadatak (opis posla po dogovoru, široko postavljani opis posla, otvaranje novih radnih mesta i dr.). Navedeni oblici fleksibilnosti u radnom okruženju zahtevaju i posebnu ulogu menadžera ljudskih resursa i njihova adekvatna znanja i veštine. Jedan od vidova organizovanja funkcije menadžmenta ljudskih resursa koja može odgovarati sveprisutnim zahtevima fleksibilnog poslovanja jesu i virtuelna HR odeljenja, ali i outsorsing ove funkcije. Kako oba ova vida organizovanja imaju i svoje dobre, ali i loše strane, a da bi se ostvarili njihovi puni potencijali u praksi, odluka o njihovom uvođenju mora biti brižljivo doneta.

PROVERITE SVOJE ZNANJE

1. Objasnite pojavu potrebe za fleksibilnošću u savremenom poslovnom okruženju?
2. Koje su tri osnovne forme fleksibilnosti koje su od interesa za poslodavce?
3. Navedite i objasnite oblike fleksibilnosti koje se javljaju u u okviru vremena, kao ključnog elementa posla?
4. Navedite i objasnite oblike fleksibilnosti koje se javljaju u u okviru prostora, kao ključnog elementa posla?
5. Navedite i objasnite oblike fleksibilnosti koje se javljaju u u okviru zadatka, kao ključnog elementa posla?
6. Navedite koristi koje od fleksibilnosti mogu imati zaposleni? A poslodavci?
7. Navedite i objasnite korake u uspostavljanju fleksibilnog radnog okruženja.
8. Objasnite specifičnosti funkcije menadžmenta ljudskih resursa u fleksibilnom radnom okruženju?
9. Objasnite specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u virtuelnim organizacijama.
10. Objasnite outsorsing funkcije menadžmenta ljudskih resursa?
11. Navedite i objasnite prednosti i nedostatke outsorsinga funkcije menadžmenta ljudskih resursa.

PRIMENITE SVOJE ZNANJE

VEŽBA 1.

FLEKSIBILNOST U KOMPANIJI XEROX²⁶⁵

Zirops (Xerox) je kompanija koja zapošljava oko 58.000 ljudi širom sveta, uključujući 32.000 zaposlenih u Americi. Od tog broja, oko jedna trećina su žene.

Profil programa: Program pod nazivom *Social Service Leave* je pokrenut u predstavi kompanije Zirops u Otavi još 1971. godine i smatra se najstarijim ove vrste u Americi. Poslodavcima je data mogućnost da dozvole plaćena odsustva za period od 3 do 12 meseci, da bi zaposleni sa punim radnim vremenom u tom periodu radili na socijalnim programima po svom izboru. Kompanija procenjuje da se svake godine razmatra oko 50 do 75 zahteva za odsustvo, a da se odobri između 6 i 12. Tokom godina, stotine radnika je iskoristilo ovaj program i u okviru njega imali su mogućnost da rade npr. kao savetnici za zavisnike od droge, na pružanju pravne pomoći siromašnima i izgradnji modela učionice za decu sa posebnim potrebama. Program je dostupan zaposlenima iz svih kategorija radnih mesta i funkcija. Jedini uslov je da zaposleni moraju imati najmanje tri godine radnog staža u Kseroksu pre prijave. Ne postoje neki posebni zahtevi i uslovi čije se ispunjenje traži od zaposlenih nakon završetka programa.

Do 2004. godine u programu je učestvovalo 266 muškaraca i 187 žena. Zainteresovani zaposleni moraju da podnesu formalni, pisani zahtev za učešće u programu, ali njega ne odobrava supervizor. Prijave ocenjuje komisija sastavljena od zaposlenih iz raznih organizacionih jedinica kompanije. Postoji korelacija između zaposlenih koji koriste prednosti navedenog programa i učesnika u programu pod nazivom *Xerox Community Involvement Program*, koji pruža podršku raznim oblicima volontiranja tako što obezbeđuje kapital timovima zaposlenih koji sprovode volonterske projekte u svoje slobodno vreme.

Koristi za zaposlene:

- ♦ Zaposleni su u mogućnosti da se uključe u veoma važne ciljeve i da se vrate svom prethodnom poslu osveženi i sa novim iskustvom.
- ♦ Zaposleni su u mogućnosti da koriste sve beneficije koje im njihova kompanija daje i da nastave da primaju platu za vreme dok su uključeni u navedene aktivnosti.
- ♦ Program je počeo kao način da se pomogne zaposlenima u Ziropsu da obogate svoje živote van svojih poslova. Povratne informacije od učesnika programa govore u prilog efikasnosti programa.
- ♦ Postoji i dodatna korist koja se sastoji ne samo u osećanju ponosa koji zaposleni imaju, već i u jačanju timova zaposlenih koji zajednički učestvuju u volonterskim aktivnostima različitih sadržaja.

Prednosti za poslodavca:

Ziroks veruje da je jedna od pogodnosti programa pružanje zaposlenima osećaja podrške od strane kompanije.

Ovaj program omogućava kompaniji da pomogne zaposlenima u ostvarivanju ličnih ciljeva pružajući im fleksibilnost da bi mogli i da ih ostvare.

Ziroks smatra da ovaj proces vodi ka poboljšanju zadovoljstva i motivacije zaposlenih, što na kraju može dovesti do snažnije lojalnosti kompaniji. Ova odanost pomaže u smanjenju troškova odlazaka zaposlenih iz kompanije, a sa druge strane omogućava Kseroksu da jača svoj lični korporativni osećaj društveno odgovorne kompanije.

Pitanja:

1. U čemu je suština navedenih oblika fleksibilnosti koje sprovodi Ziroks?
2. Navedite i objasnite koristi koje navedeni oblici fleksibilnosti imaju za zaposlene?
3. Navedite i objasnite koristi koje navedeni oblici fleksibilnosti imaju za poslodavca?

VEŽBA 2.

FLEKSIBILNOST U KOMPANIJI TIMBERLEND (TIMBERLAND)²⁶⁶

Timberland je kompanija koja se bavi dizajnom, proizvodnjom i prodajom obuće i odeće. Njeni proizvodi se prodaju u departmanima robnih kuća i specijalizovanim prodavnicama, kao i u sopstvenim maloprodajnim lokacijama. Od osnivanja 1973. godine do danas, Timberland je izrastao u veliku korporaciju sa godišnjom prodajom od preko 1,5 milijardi \$. Zapošljava približno 5.200 ljudi. Sedište firme je u Strathamu, New Hampshire.

Profil programa: Timberland primenjuje veliki broj fleksibilnih programa na radnom mestu, od kojih su mnogi počeli kao sugestija od strane zaposlenih, a ujedno odražavaju korporativne vrednosti kompanije. Temelj fleksibilnosti programa kompanije je inicijativa *Path of Service Initiative*, u kojoj se zaposlenima sa punim radnim vremenom odobrava 40 sati plaćenog slobodnog vremena godišnje da provode služeći svojoj zajednici. Da bi se kvalifikovali za ovu pogodnost, zaposleni mora biti aktivan, stalno napredovati, pomagati ili obogatiti zajednicu u okruženju, bilo u obrazovanju, zdravlju ili socijalno korisnim aktivnostima. Zaposleni mogu da koriste svoje dane u učešću u zajedničkim društveno odgovornim događajima koji se organizuju jednom godišnje, kao što je npr. Dan planete zemlje. Skoro 95 odsto zaposlenih kompanije koriste ovu inicijativu. Sve u svemu, zaposleni u Timberlandu su doprineli sa više od 300.000 časova rada u svojim zajednicama od 1992. godine.

Jedan od vidova ovog programa je *Sabbatical* program u kome se zaposlenima omogućava šest meseci plaćenog odsustva. U tom periodu zaposleni mogu da doprinesu pozitivnim promenama u zajednici.

Takođe, Timberland nudi fleksibilno radno angažovanje svojim zaposlenima, omogućavajući pojedincima fleksibilnost u upravljanju svojim radnim satima u skladu sa

sopstvenim potrebama (kao što je npr. zdravlje deteta) ili mogu svoje puno radno vreme rasporediti u četiri, a ne pet dana tokom nedelje, kako bi više vremena provodili kod kuće sa porodicom. Pored navedenog, zaposlenima je obezbeđeno tri slobodna dana godišnje, pored uobičajenih praznika i odmora.

Koristi za zaposlene:

- ♦ Osim što im je omogućeno da budu aktivni i van posla, zaposleni su u stanju da stvaraju i razvijaju osećaj privrženosti i povezivanje sa lokalnom zajednicom kroz svoj volonterski rad.
- ♦ Učesnici programa navode kao korist od ovih programa i veći osećaj svrsishodnosti svoga rada, osećanje jače posvećenosti poslu i poslodavcu.

Prednosti za poslodavca:

- ♦ Timberlend veruje da ovi fleksibilni programi imaju dvostruku svrhu: ulaganje u svoje zaposlene i u svoju zajednicu.
- ♦ Kompanija smatra da ne samo da su učesnici programa obogaćeni svojim iskustvima, već i njihove kolege sa posla.

Pitanja:

1. U čemu je suština navedenih oblika fleksibilnosti koje sprovodi Timberlend?
2. Navedite i objasnite koristi koje navedeni oblici fleksibilnosti imaju za zaposlene.
3. Navedite i objasnite koristi koje navedeni oblici fleksibilnosti imaju za poslodavca.
4. Analizirajte sličnosti i razlike u programima koje sprovode kompanije Ziroks i Timberlend?

VEŽBA 3.

RAZLIKE U POLOVIMA U RADNOM OKRUŽENJU: MOĆ FLEKSIBILNOSTI²⁶⁷

170 godina. Toliko je bilo potrebno vremena da se postigne ekonomski paritet u primanjima različitih polova u skladu sa izveštavanjem *Global Gender Gap*, Svetskog ekonomskog foruma. Ono što je još šokantnije je to što spori tempo u azijskim zemljama kao što su Kina i Indija znači da bi u ovom regionu moglo doći do smanjenja razlike u platama između polova tek za 111 do 1000 godina ako se aktuelni naponi ne ubrzaju.

Šta je moguće učiniti da bi se smanjio ovaj vremenski okvir?

Usvojiti fleksibilne radne prakse.

Trenutno stanje ravnopravnosti polova na radnom mestu

Procenjeno je da 43% žena napušta posao kada dobiju decu. Nasuprot tome, svega 28% žena je bilo u mogućnosti da smanji svoje radno vreme kako bi zadovoljile potrebe svoje porodice.

Sara Fel, CEO i osnivač kompanije Fleks džob (*Flex.Job*) smatra da još uvek postoji nejednakost u primanjima i statusu između žena i muškaraca, posebno kada su u pitanju žene sposobne da unaprede svoju karijeru, balansiraju posao i obavljaju poslove na liderskim pozicijama. I ona sama se susrela sa ovim problemom još 2006. godine kada je dobila otkaz u osmom mesecu trudnoće i kada se suočila sa nemogućnošću pronalaženja novog posla: „Počela sam da tražim fleksibilne opcije za posao i vrlo brzo shvatila da nije lako naći visokokvalitetan, stručan posao koji nudi fleksibilne rasporede. Tada sam videla prostor za kreiranje kvalitetne usluge koja bi pomogla ljudima kojima je potrebna radna fleksibilnost da nađu legitimne stručne poslove. Tako sam 2007. godine osnovala kompaniju *Flex.Jobs*.“

Kako fleksibilni rad može pomoći u uspostavljanju rodne jednakosti na radnom mestu?

Da li je potrebna statistika koja bi pokazala koliku vrednost fleksibilan posao može imati za žene? Prema istraživanju još jedne Sarine kompanije (*Remote.co*), fleksibilan rad može igrati odlučujuću ulogu u smanjenju razlika u platama:

- ◆ Žene čine 42% rukovodioca u 16 virtuelnih kompanija koje su bile predmet istraživanja (u poređenju sa 14,2% u S & P 500 preduzeća).
- ◆ žene su osnivači ili suosnivači čak 28% od 53 virtuelne kompanije koje su učestvovala u istraživanju (u poređenju sa 18% svih startupova u 2014. godini).
- ◆ 19% od pomenute 53 virtuelne kompanije ima ženu za CEO (u poređenju sa 4 procenta kompanija S & P 500). Prema mišljenju Sare Fel, prilikom stvaranja fleksibilnih uslova rada za sve zaposlene, dakle i muškarce i žene, stvara se ravnomernija radna snaga i smanjuje razapetost između posla i života koji pogađa mnogo više žena nego muškarce.

Iako veći deo rukovodećih pozicija i dalje pripada muškarcima, mnoge veštine koje se danas prepoznaju kao veštine budućnosti²⁶⁸, poput saradnje, emocionalne inteligencije i empatije su više svojstvene ženama. “Potrebno je promeniti strategije u okviru globalnog liderstva. Povećavajući broj žena lidera unutar kompanija, ali i na nivou globalnog liderstva, možemo iskoristiti potencijale talenata kojima raspolažemo i pristupiti najboljim ljudskim osobinama.” kaže Sara, “Verujem da je ovo od ključnog značaja za stvaranje održivijeg, dobro izbalansiranog i mirnog sveta”.

Rad na daljinu i virtuelni rad nije zanimljiv samo ženama i muškarcima koji žive u zapadnim zemljama, niti je ekskluzivno namenjen američkim kompanijama. Bilo da se živi u velikom ili malom gradu, zemljama u razvoju ili na udaljenom tropskom ostrvu, moguće je pronaći fleksibilan posao koji će zaposlenima pomoći da postignu svoje ciljeve u karijeri bez potrebe da žrtvuju svoju porodicu.

“Za razliku od standardnog načina rada u 20. veku, gde su se profesionalci svakodnevno jutru prijavljivali na posao i radili standardno radno vreme, za istog poslodavca mnogo godina, način rada u 21. veku je fleksibilan”, smatra Sara. “U budućnosti (koju već vidimo!), posao se dešava unutar i izvan kancelarije. Posao uključuje fleksibilne sate i profesionalce

koji su frilenseri (*freelance*). Omogućava ljudima da bolje dizajniraju svoje radne dane, tako da posao i život nisu u konkurenciji.”

Pitanja:

1. Navedite prednosti fleksibilno organizovanog rada?
2. Objasnite fleksibilnost kao način za zadržavanje što više zaposlenih žena u organizaciji?
3. Na koji način fleksibilnost utiče na povećanje jednakosti između polova u radnom okruženju?

XII POGLAVLJE

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ upoznate pojam i značaj zadovoljstva poslom,
- ✓ razumete značaj ključnih faktora uticaja na zadovoljstvo poslom,
- ✓ spoznate koje su posledice nezadovoljstva poslom,
- ✓ saznate u čemu se ogleda uticaj zadovoljnih i nezadovoljnih zaposlenih na radno okruženje i
- ✓ upoznate metode merenja zadovoljstva poslom.

1.

POJAM I ZNAČAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM

Koncept zadovoljstva poslom je fenomen koji zalazi u interesovanje industrijske psihologije, sociologije, organizacionog ponašanja i, naravno, menadžmenta ljudskih resursa. Ovaj koncept se razvio kao potreba razumevanja veza koje su se pojavljivale u praksi, između zadovoljstva zaposlenih i njihovih radnih performansi, odlaska zaposlenih iz kompanije, motivisanosti za rad. Ono što je dodatno budilo interesovanje kako teoretičara, tako i praktičara iz ove oblasti, jeste definisanje faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom – od plate, radnog vremena i mogućnosti napredovanja na poslu, do težine i sadržaja posla ili odnosa koji zaposleni ima sa svojim kolegama ili nadređenima.

Zadovoljstvo poslom bismo mogli definisati kao pozitivan stav koji zaposleni ima prema svom poslu, a koji je rezultat procene i ocene karakteristika posla.²⁶⁹ Dakle, kod zadovoljstva poslom važnu ulogu imaju karakteristike posla, položaj koji zaposleni stiču obavljanjem tog posla, iskustva i znanja koje mogu dobiti u svom radnom okruženju. Rečju, pozitivni stavovi zaposlenih prema svom poslovnom okruženju u celini, naziva se

zadovoljstvo poslom. Naravno, ovaj stav može biti i ravnodušan, ali i negativan, tako da ćemo u ovom delu knjige pokušati da objasnimo koji su razlozi koji navedene stavove čine pozitivnim, odnosno, negativnim.

1.1. FAKTORI UTICAJA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM

Gotovo jednoglasna je saglasnost autora da je zadovoljstvo poslom u tesnoj vezi sa motivacijom zaposlenih i njihovom produktivnošću. Pretpostavka od koje se polazi u ovom slučaju je da su zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom, produktivniji i efikasniji od onih koji to nisu. S druge strane, prema Galup (*Gallup*) istraživanju²⁷⁰ angažovani zaposleni su mnogo produktivniji, imaju viši stepen zadovoljstva poslom i mnogo su više fokusirani na kupce i korisnike. Takođe, praksa pokazuje i da postoji pozitivna veza između zadovoljstva poslom i produktivnosti u radu. Otuda veliki značaj koji istraživanje zadovoljstva poslom ima za savremeno poslovno i radno okruženje. Postoji nekoliko osnovnih faktora iz radnog okruženja, koji mogu uticati na zadovoljstvo, odnosno, nezadovoljstvo poslom. Najvažniji su priroda posla, plata i beneficije i odnos sa supervizorima i kolegama. O njima će biti reči u tekstu koji sledi:²⁷¹

1. Priroda posla

U vezi sa prirodom posla kao faktorom koji utiče na zadovoljstvo poslom, praksa pokazuje sledeće:

- ♦ Zaposleni na komplikovanijim i složenijim radnim mestima, u principu su zadovoljniji poslom;
- ♦ Zadovoljstvo poslom raste kod poslova koji su manje fizički zahtevni. Poslovi koji zahtevaju konstantni fizički napor, snižavaju nivo zadovoljstva poslom.
- ♦ Poslovi koji pomažu zaposlenima da ostvare neku vrednost za sebe, uvećavaju stepen zadovoljstva.

Ovde je potrebno pomenuti i osobine ličnosti zaposlenog koje su u vezi sa doživljajem prirode posla. Naime, istraživanja pokazuju da ljudi koji imaju pozitivnu tzv. samoprocenu (*core self – evaluations*), koji veruju u svoje unutrašnje vrednosti i kompetencije, zadovoljniji su svojim poslom od onih sa negativnom samoprocenom. Ne samo da vide svoj posao kao izazovan i ispunjavajući, već im je prioritet upravo težnja ka izazovnim poslovima. Zaposleni sa negativnom samoprocenom postavljaju sebi manje ambiciozne ciljeve i skloni su predaji kada naiđu na prepreku i češće rade monotone poslove nego oni sa pozitivnom samoprocenom.²⁷²

2. Plata i beneficije

Za očekivati je da će zadovoljstvo poslom biti u direktnoj vezi sa visinom plate i kvalitetom beneficija. Generalno posmatrano, viši nivo plate i atraktivnije beneficije rezultiraće

višim stepenom zadovoljstva poslom. Naravno, ovde treba imati u vidu i potrebu pojedinca da se porede sa drugima. U tom smislu, zaposleni porede svoj doprinos organizaciji sa doprinosom drugih, kao i nagrade koje dobijaju za uloženi rad. Ukoliko postoje odstupanja i drugi zaposleni dobijaju veću nagradu za podjednako uloženi rad, to je razlog za nezadovoljstvo poslom. Percepcije ovde imaju veliku ulogu, a kako one mogu biti pogrešne, sve navedeno dodatno komplikuje situaciju.

Ovde treba voditi računa i o sledećem. Za ljude koji su siromašni i žive u zemljama sa niskim životnim standardom, plata je obavezno u korelaciji sa zadovoljstvom poslom. Međutim, kako istraživanja pokazuju, onoga trenutka kada zaposleni dostigne nivo komforanog i udobnog načina života, veza između plate i zadovoljstva poslom lagano nestaje.²⁷³

3. Odnos sa supervizorima i kolegama

Odnos sa nadređenima i kolegama predstavlja izvor zadovoljstva poslom. Ukoliko zaposleni veruje da deli zajedničke vrednosti i stavove sa svojim kolegama, ako imaju zajedničku viziju i mogu učestvovati u istom timu, to je razlog za viši stepen zadovoljstva poslom. Ovome treba dodati i važan osećaj koji dodatno povećava zadovoljstvo poslom, a to je da kolege mogu biti izvor socijalne podrške. Zajedničke vrednosti i osećaj socijalne podrške su izvor zadovoljstva poslom zaposlenog u odnosu na svoje pretpostavljene. Ovim faktorima treba dodati i osećaj zaposlenog da pretpostavljeni ume da upravlja timom na efikasan način i uz primenu odgovarajućeg liderskog stila.

ZADOVOLJSTVO POSLOM: ISTRAŽIVANJE

Zadovoljni, srećni i angažovani zaposleni su san svakog HR profesionalca, ali kada se povede rasprava o tome šta zaposlene čini srećnim, jave se različita shvatanja i pogledi na ovo pitanje. Pre svega, faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom zavise od pola i od godina starosti. *Society for Human Resource Management (SHRM)* je sprovedo istraživanje na temu *Zadovoljstvo poslom i angažovanje zaposlenih*.

Slede ključni rezultati ovog istraživanja:²⁷⁴

Za žene među najvažnijim faktorima zadovoljstva poslom na prvom mestu se nalazi plata i kompenzacije, na drugom sigurnost posla, na trećem odnosi sa neposrednim rukovodiocem, a na četvrtom mestu – mogućnost za primenu veština i znanja.

Za muškarce se na prvom mestu nalazi mogućnost za primenu znanja i veština, na drugom mestu sigurnost posla, na trećem mestu plata i kompenzacije, a na četvrtom mestu finansijska stabilnost organizacije.

Rezultati variraju i među različitim generacijama. Tako 67% Veterana smatra platu najvažnijim faktorom zadovoljstva poslom. *Milenijumska generacija*, koja je tek zakačala u svet rada, deli ovo mišljenje, ali sa nešto nižim procentom (58%). *Generacija X* (59%) i *Baby Boomers*-i (62%) platu smatraju drugim faktorom po značaju za zadovoljstvo poslom (59%). Sigurnost posla i mogućnosti za primenu veština su na prvom mestu najvažnijih faktora za *Generaciju X* (67%) i *Baby Boomerse* (63%).

1.2. POSLEDICE NEZADOVOLJSTVA POSLOM

Kao što smo već naglasili, stavovi zaposlenih prema svom poslovnom okruženju u celini mogu biti pozitivni, neopredeljeni (dakle, odustvo nezadovoljstva ne znači nužno i nezadovoljstvo poslom), ali i negativni. Brojne su negativne posledice nezadovoljstva poslom, ističemo najvažnije:²⁷⁵

1. Odlazak iz organizacije i odsustvovanje sa posla

Odlazak zaposlenog iz organizacije je možda i najčešća posledica nezadovoljstva poslom. Često se ovaj vid nezadovoljstva pretvara u česte i neopravdane izostanke sa posla. Visoka korelacija između nezadovoljstva poslom i odsustva sa posla koja se jako često javlja u praksi, objašnjava se time što zaposleni ne napuštaju posao zato što nemaju druge alternative, ali zato često odsustvuju sa posla ili redovno kasne na posao. Bez obzira koja od navedenih situacija se javlja u praksi, ovakvo manifestovanje nezadovoljstva poslom uvek za rezultat ima smanjenje produktivnosti u organizaciji. Ovo je svakako tema za upravljanje odsustvom sa posla (*Absence management*) o čemu je bilo reči ranije u knjizi.

2. Nepostojanje posvećenosti organizaciji

Jedna od posledica nezadovoljstva poslom je smanjenje ili nepostojanje posvećenosti zaposlenog organizaciji. Pod organizacionom posvećenošću podrazumevamo stepen do kog je zaposleni spreman da uloži napor u korist organizacije. Zaposleni koji imaju manji stepen ove vrste posvećenosti ne samo da će najverovatnije otići iz organizacije ukoliko im se ukaže prilika, već nisu spremni da ulože napor da potencijalne, nove kandidate motivišu da se pridruže organizaciji.

3. Nedostatak ponašanja organizacionog građanina (*Organizational citizenship behaviours*, OCBs)

Ponašanje organizacionog građanina bi podrazumevalo ponašanja koja su korisna za organizaciju, ali se formalno ne zahtevaju od zaposlenog, niti su deo njegovog opisa posla. Ova ponašanja uključuju aktivnosti poput dobrovoljnog obavljanja dodatnih zadataka, pomaganje i saradnju sa drugim kolegama, podržavanje organizacionih ciljeva u svakom trenutku. Iz navedenog se može zaključiti da su ovakvim ponašanjima skloni samo zaposleni koji su zadovoljni poslom.

Prema istraživanju koje se navodi u časopisu Fast kompani (*Fast Company*),²⁷⁶ a koje je sproveo BI Worldwide, devet od deset zaposlenih zadovoljnih poslom se u potpunosti slažu sa rečenicom: „Osećam obavezu da radim veoma naporno za svoju organizaciju“, dok se samo šest od 10 nezadovoljnih zaposlenih slaže sa ovom izjavom. Studija je pokazala i da se 93% zadovoljnih zaposlenih slaže sa izjavom: „Spreman/na sam da radim veoma naporno za klijente moje organizacije“, za razliku od svega 69% nezadovoljnih zaposlenih.

4. Smanjena produktivnost

Možda i najočiglednija veza postoji između zadovoljstva poslom i produktivnosti zaposlenih. Upravo stav da su zadovoljni zaposleni produktivniji, interesuje i teoretičare i praktičare iz ove oblasti desetinama godina. Postoje brojni slučajevi u kojima performanse zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom imaju zajedničke determinante i u kojima su najzadovoljniji zaposleni ujedno i najproduktivniji.

5. Stres i *burnout* sindrom

Nezadovoljstvo poslom je u direktnoj vezi sa stresom i tzv. *burnout* sindromom (sindrom „sagorevanja“).

Stres je dinamično stanje u kome se pojedinac suočava sa mogućnostima, zahtevima ili resursima povezanim sa individualnim željama čiji se ishodi smatraju i neizvesnim i važnim. Stres je sastavni deo savremenog radnog okruženja i podrazumeva pojavu stresora koji dovode pojedinca u stanje neprijatnih osećanja. U svom izveštaju o upravljanju odsustvom sa posla CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) u saradnji sa HR profesionalcima, tvrdi da je stres glavni uzrok kratkotrajnim ili dugotrajnim odustvanjima sa posla. Međutim, stres je uzročnik i mnogo ozbiljnijih posledica prema Galupovom istraživanju koje je utvrdilo da postoji značajna povezanost između posla, stresa i zdravlja, kao i da nemotivisuća i stresna radna mesta uzrokuju porast depresije zaposlenih i njihove anksioznosti.²⁷⁷

Izvori stresa u radnom okruženju su brojni, od međuljudskih odnosa i konflikata koji u tim odnosima mogu nastati, pa sve do uslova rada, bezbednosti na poslu i samog zadovoljstva poslom. Najviše proučavana dva stresora u radu proteklih godina su pritisak vremena i situaciona ograničenja.²⁷⁸ Pod pritiskom vremena se najčešće podrazumevaju osećanja koja kod zaposlenog izaziva nedostatak vremena za obavljanje određenog posla, dok su situaciona ograničenja prepreke koje ograničavaju zaposlene da obavljaju svoj posao, bilo da je u pitanju nedostatak potrebnih informacija za obavljanje posla ili neadekvatno organizovani timovi.

Često se stres dovodi i u vezu sa terminom „*burnout*“ (u našem jeziku se koristi izraz „sagorevanje“) kao relativno novim terminom koji je uveo Herbert Frojdenberger (Herbert Freudenberger), u svojoj knjizi *Burnout: The High Cost of High Achievement*, a koji ovaj sindrom definiše kao nedostatak motivacije ili podsticaja kod zaposlenih, posebno u situacijama u kojima posvećenost pojedinca nekom uzroku ili odnosu ne daje željene rezultate. Zapravo, sindrom sagorevanja podrazumeva stanje fizičke, psihičke i mentalne iscrpljenosti na poslu.²⁷⁹ Najčešći simptomi sindroma sagorevanja su izbegavanje složene komunikacije, smanjena koncentracija, razmišljanje o sindromu sagorevanja, izbegavanje interakcije sa ljudima, teškoće u vezi sa bilo kojom vrstom angažovanja, razdražljivost, osećanje dosade, cinizam.²⁸⁰

Dakle i stres i *burnout* sindrom česta su posledica nezadovoljstva poslom. U tom smilu, zadatak menadžera ljudskih resursa je da zaposlenima obezbede zdravo i motivisuće radno okruženje koje polazi od stava da su srećniji zaposleni, zdraviji zaposleni.

1.3. UTICAJ ZADOVOLJNIH I NEZADOVOLJNIH ZAPOSLENIH NA RADNO OKRUŽENJE

Postavlja se pitanje šta se dešava kada zaposleni vole, odnosno kada ne vole svoj posao? Postoji teorijski model koji može pomoći u razumevanju posledica nezadovoljstva poslom. Ovaj okvir, kao što se može videti na slici 3. daje četiri moguća odgovora zaposlenih na nezadovoljstvo poslom koji se analiziraju kroz dve dimenzije: konstruktivnu / destruktivnu i aktivnu / pasivnu:²⁸¹

	Konstruktivno	Destruktivno
Aktivno	GLAS	IZLAZ
Pasivno	LOJALNOST	ZANEMARIVANJE

Slika 4. Četiri odgovora zaposlenih na nezadovoljstvo poslom

(Izvor: Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, str. 83.)

Kao što možemo videti na slici 3. moguća su sledeća četiri odgovara zaposlenih kao reakcija na nezadovoljstvo poslom:

- ♦ Odgovor **Izlaz** usmerava ponašanje prema napuštanju organizacije, uključujući potragu za novom pozicijom, kao i ostavku.
- ♦ Odgovor **Glas** podrazumeva aktivan i konstruktivan pokušaj da se poboljšaju uslovi, uključujući i predloge za poboljšanje, razmatranje problema sa nadređenima i preduzimanje nekih oblika sindikalnih aktivnosti.
- ♦ Odgovor **Lojalnost** znači pasivno, ali optimističko čekanje da se uslovi poboljšaju, uključujući i zalaganje za organizaciju, suprotstavljanje spoljnim kritikama i izražavanje poverenja u organizaciju i njenu upravu.
- ♦ Odgovor **Zanemarivanje** podrazumeva pasivno omogućavanje da se uslovi rada pogoršaju, uključujući hronično odsustvovanje sa posla ili kašnjenje, smanjenje napora i povećavanje stope grešaka.

2.

MERENJE ZADOVOLJSTVA POSLOM

S obzirom na značaj koji zadovoljstvo poslom ima za produktivnost zaposlenih i efikasnost same organizacije, organizacije danas ulažu jako puno vremena i napora u merenje stepena zadovoljstva svojih zaposlenih. Merenje se sprovodi jednom ili čak više puta

godišnje, a sa ciljem da se prate promene u zadovoljstvu zaposlenih kako bi organizacija mogla blagovremeno da reaguje na njih i spreči eventualne posledice koje mogu nastupiti kao posledica nezadovoljstva zaposlenih.

Za merenje stepena zadovoljstva poslom organizacije mogu koristiti svoje upitnike koje su samostalno sastavile ili pak upitnike koji su standardizovani. U ovom drugom slučaju organizacija ima mogućnost ne samo da prati zadovoljstvo svojih zaposlenih, već i da poredi dobijene rezultate sa rezultatima drugih organizacija koje koriste iste alate.²⁸²

Dva pristupa u merenju zadovoljstva poslom se najčešće koriste u praksi:²⁸³

- ♦ Jedinstvena procena koja podrazumeva odgovor na jedno pitanje poput: „Uzimajući sve u obzir, kako ste zadovoljni svojim poslom?“. Ispitanici treba da zaokruže broj od 1 do 5 na skali od „potpuno zadovoljan“ do „potpuno nezadovoljan“.
- ♦ Druga metoda podrazumeva analizu više aspekata posla i sofisticiranija je od prve metode. Ova metoda identifikuje ključne elemente posla kao što su priroda posla, supervizija, trenutna plata, mogućnosti za napredovanje i odnosi sa kolegama. Zaposleni rangiraju sve navedene elemente prema standardizovanoj skali, nakon čega se rangiranja ocenjuju kako bi se kreirala opšta ocena o zadovoljstvu poslom.

Naravno, da bi odgovarajuća metoda dala pouzdane rezultate mora biti brižljivo odbarana u skladu sa prirodom posla, sa jasno postavljenim ciljevima i evaluirana na stručan i profesionalan način.

REZIME

Zadovoljstvo poslom bismo mogli definisati kao pozitivan stav koji zaposleni ima prema svom poslu, a koji je rezultat procene i ocene karakteristika posla. Postoji nekoliko osnovnih faktora iz radnog okruženja, koji mogu uticati na zadovoljstvo, odnosno, nezadovoljstvo poslom. Najvažniji su priroda posla, plata i beneficije i odnos sa supervisorima i kolegama. Brojne su negativne posledice nezadovoljstva poslom: odlazak iz organizacije i odsustvovanje sa posla, nepostojanje posvećenosti organizaciji, nedostatak ponašanja organizacionog građanina, smanjena produktivnost, stres i sindrom sagorevanja. S obzirom na značaj koji zadovoljstvo poslom ima za produktivnost zaposlenih i efikasnost same organizacije, organizacije danas ulažu jako puno vremena i napora u merenje stepena zadovoljstva svojih zaposlenih. Merenje se sprovodi jednom ili čak više puta godišnje, a sa ciljem da se prate promene u zadovoljstvu zaposlenih kako bi organizacija mogla blagovremeno da reaguje na njih i spreči eventualne posledice koje mogu nastupiti usled nezadovoljstva zaposlenih. U praksi se najčešće koriste dva pristupa u merenju zadovoljstva poslom: jedinstvena procena i analiza više aspekata posla.

PROVERITE SVOJE ZNANJE

1. Kako biste definisali zadovoljstvo poslom?
2. U čemu je značaj proučavanja zadovoljstva poslom?
3. Koji su ključni faktori uticaja na zadovoljstvo poslom?
4. Navedite i objasnite posledice nezadovoljstva poslom.
5. Objasnite uticaj zadovoljnih i nezadovoljnih zaposlenih na radno okruženje.
6. Na koji način se može meriti zadovoljstvo poslom zaposlenih?

PRIMENITE SVOJE ZNANJE

VEŽBA 1.

ZADRŽATI NAJBOLJE ZAPOSLENE²⁸⁴

Diskusija oko zadržavanja zaposlenih odnosi se kako na visoko tehnološka zanimanja poput programera, inženjera i naučnika, tako i na zaposlene u restoranu, na recepciji, kancelarijske službenike. Kod pronalaženja zaposlenih za ovu drugu grupu zanimanja, poslodavci se sučeljavaju sa dvostrukim izazovom – s jedne strane tržišni uslovi diktiraju niske plate jer se većina veština koje se traže za ovu vrstu poslova lako može naučiti, a sa druge strane velika ponuda ovih poslova dovodi do velike mobilnosti radnika. Dakle, veoma je teško zadržati ovu vrstu zaposlenih i kompanije traže načine da podignu nivo njihovog zadovoljstva poslom.

Hotelska industrija nudi primere koji mogu ilustrovati navedenu situaciju. Naime, sve nabrojano posebno se odnosi upravo na hotelsku industriju - plate su niske, mobilnost radnika velika, a ljudi koji obavljaju ove poslove moraju da imaju veoma razvijene interpersonalne veštine. Godišnji odliv zaposlenih u ovoj grani industrije je i do 160%. Imajući navedeno u vidu, nije ni čudo što hoteli vode veoma agresivnu politiku kako bi pronašli nove načine da zaposle i zadrže najbolje ljude.

Lanac hotela *Four Seasons* smatra se jednim od najuspešnijih u zadržavanju zaposlenih. Kada je ova kompanija otvorila novi hotel u Arizoni, došla je do saznanja da je javnom autobuskom prevozu potrebno 45 minuta da preveze ljude od obližnjeg Feniksa, gde mnogi od zaposlenih žive i da ih zatim, ostavi tri kilometra daleko od hotela, gde je autobuska stanica. Kao rezultat ovakve situacije, mnogi zaposleni u hotelu traže novi posao koji bi bio bliži njihovim kućama. Odgovor kompanije? Hotel je organizovao svoj sopstveni autobuski prevoz za zaposlene koji nemaju auto. Ovo je i promocija samog hotela. Kao rezultat, godišnji odliv zaposlenih u ovom hotelu je svega 25%.

Još jedan lanac hotela je veoma kreativan u programima zadržavanja zaposlenih. *Orient – Express* hoteli omogućavaju svakom zaposlenom da se obučava za posao u drugom

departmanu u trajanju od 3 nedelje, sa punom platom, čak i ukoliko ne postoji upražnjeno radno mesto u tom departmanu. Program pruža zaposlenima mogućnost da uče nove veštine i stiču nova poslovna iskustva. Ovo omogućava i samoj firmi da bude fleksibilnija zato što će imati već obučenog radnika u trenutku kada se ukaže potreba za novim poslovima i novim radnim mestima.

Classic Hospitality, konzorcijum od pet hotela u Vašingtonu, ulaže velike napore da privuče i zadrži najbolje zaposlene, ali ujedno ohrabruje same zaposlene da upozore svoje menadžere kada su zainteresovani za nove šanse i mogućnosti. Ovakav pristup omogućava kompaniji da stvara nove mogućnosti za zaposlene koji se smatraju kvalitetnim i dragocenim za kompaniju. Naravno, neće svaki zaposleni preći na novo radno mesto na svoj zahtev, ali mnogi od njih će upravo zbog ovih mogućnosti ostati u kompaniji.

U određenom broju hotela nude se podsticaji od bonusa, preko inovativnih programa nagrađivanja, pa sve do plaćenih dosustvovanja sa posla za najbolje zaposlene. Programi poput ovih umnogome stvaraju osećaj zadovoljstva poslom kod najvrednijih zaposlenih i zadržavaju ih u kompaniji.

Pitanja:

1. Koju ulogu zadovoljstvo poslom zaposlenih ima u hotelskoj industriji?
2. Koliko je za hotele važno da stepen zadovoljstva poslom njihovih zaposlenih bude na zadovoljavajućem nivou?
3. Sem mera navedenih u primerima, šta po vašem mišljenju može dovesti do povećanja zadovoljstva poslom zaposlenih u hotelskoj industriji?

VEŽBA 2.

ZAPOSLENI MORAJU STALNO DA UČE²⁸⁵

Suština današnjeg poslovanja nije u učenju niza veština koje će vas pripremiti za konkretni posao, već u konstantnom učenju tokom čitave karijere. To je izazov za korporacije, kao i za edukatore. Jedini način da organizacije obezbede potpunu produktivnost svoje radne snage i njenu sposobnost da ostvaruje poslovne ciljeve je da se postaraju da njihovi zaposleni konstantno uče. Dakle, pitanje koje treba postaviti je – kako da ne samo prihvatimo ovu potrebu za učenjem, već i da obezbedimo prostor zaposlenima da iskoriste mogućnost učenja?

Tako Pat Vadors, viši potpredsednik globalne organizacije za talente u Linkdinu smatra sledeće - da bi organizacija imala uspeha na tržištu, mora da pomogne svojim zaposlenima da održe svoje veštine relevantnim. Ona takođe mora da pripremi radnu snagu da bude agilna i da se brzo prilagođava promenama na tržištu.

Pat Vadors kaže: „Ovde u Linkedinu smatramo da će to biti pitanje broj jedan u oblasti menadžmenta. Daću vam savet na osnovu onoga što smo videli da daje rezultate ovde u Linkedinu:

- ♦ Kao lider, kada zapošljavate radnike tražite one koji se opredeljuju za celoživotno učenje.
- ♦ Kao lideri i menadžeri svojih odeljenja, preuzmite aktivnu ulogu u partnerstvu sa svojim zaposlenima kako biste procenili koje veštine je potrebno da razvijaju u skladu sa vašim poslovnim ciljevima.
- ♦ Pomozite svojim ljudima da budu agilniji i da se brzo prilagode promenama tako što ćete ohrabrivati i nagrađivati one koji pokazuju veštine brzog prilagođavanja ciklusima učenja. Zaposlite lidere koji obezbeđuju jasne ciljeve i slobodu zaposlenima da pronađu najbolje načine za postizanje uspeha čime se ohrabruje i njihova kreativnost.“

Dalje Pat Vadors navodi: „Priprema ljudi za promene nije samo posao univerziteta. Lideri u današnjim organizacijama moraju da utvrde najbolje načine za identifikovanje, nagrađivanje i motivisanje najvrednijih talenata, uz podršku njihovoj konstantnoj potrebi za učenjem. Atrofirati znači izgubiti na tržištu. Kao profesionalci, takođe imamo važan zadatak da obezbedimo napredovanje u digitalnoj eri dok pomažemo svojim kompanijama da postignu uspeh. Ni kompanije, a ni njihovi zaposleni ne smeju da miruju. Moramo razvijati i jedne i druge kako bi ostali konkurentni i ispunjavali svoje snove.“

Pitanja:

1. Koliko je mogućnost za celoživotno učenje faktor zadovoljstva poslom zaposlenima?
2. Objasnite u čemu je značaj konstantnog razvoja zaposlenih za organizaciju?
3. Objasnite u čemu je značaj konstantnog razvoja zaposlenih za same zaposlene?
4. Kakva je uloga menadžera i lidera u stvaranju osećaja zadovoljstva poslom kod svojih zaposlenih?

XIII POGLAVLJE

NOVI PRISTUPI MOTIVACIJI

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ upoznate nove pristupe motivaciji i razumete njihov značaj za savremeno poslovno okruženje,
- ✓ otkrijete ključne pokretače, ali i probleme u savremenom pristupu motivaciji i
- ✓ upoznate razlike u vidovima motivacije različitih generacija zaposlenih.

1.

ZNAČAJ SAVREMENIH PRISTUPA MOTIVACIJI

Svima su dobro poznate klasične, ali i savremene teorije motivacije, od Maslovljeve hijerarhije potreba, preko Alderferove teorije, pa sve do teorije jednakosti, teorije postavljanja ciljeva, teorije očekivanja ili teorije potkrepljenja. Po navedenim teorijama zna se šta je potrebno raditi da bi se motivisali zaposleni. U tom smislu menadžeri treba da znaju koje su potrebe njihovih zaposlenih i na koji način se te potrebe menjaju; nužno je otkloniti eventualne elemente nejednakosti koje postoje u odnosu između inputa i aututa zaposlenih; potrebno je prikupiti informacije o tome šta zaposleni žele od svog posla i povezati nagrade sa pojedinačnim učinkom zaposlenih.²⁸⁶

Međutim, ono što nas zanima jeste kako se ove teorije primenjuju u konkretnim situacijama koje se dešavaju u praksi, odnosno na koje načine je moguće motivisati zaposlene, na koje sve prepreke nailaze menadžeri i zaposleni u stvaranju motivišućeg radnog okruženja i kako te prepreke prevazići. Važan fokus teksta koji sledi usmeren je na aktuelni, moderan i praksom potvrđen pristup motivaciji koji bi mogao da bude odgovarajući i za zaposlene koji žele inspiraciju i nagradu za svoj rad, ali i za poslodavce koji žele maksimalnu posvećenost i dobre rezultate svojih zaposlenih. Naravno, kao neko ko se nalazi između ove dve strane, menadžeri ljudskih resursa su tu da pomire ova dva zahteva i da budu dovoljno kreativni u iznalaženju načina i vidova motivacije koji će zaposlene učiniti upravo takvim - kreativnim i inovativnim u obavljanju svog posla.

Pre nekoliko godina, bihevioralni ekonomista Dan Arieli je sproveo istraživanje u fabrici poluprovodnika Intel u Izraelu. Radnici su krajem prvog radnog dana u nedelji, kao podsticaj za ispunjavanje ciljeva dobili ili bonus od 30 dolara ili vaučer za picu ili laskavu tekstualnu poruku od šefa. Odvojena kontrolna grupa nije dobila nikakvu nagradu. Interesantno je da je pica bila najbolji motivator prvog dana, ali tokom nedelje poruka od šefa je imala najbolji ukupni efekat, čak i bolji od novca.²⁸⁷ Iz ovog primera možemo videti jasnu sliku različitih problema i različitih epiloga do kojih može dovesti dobar ili loš odabir motivatora. U tom smislu koncipirano je i naše naredno izlaganje.

Decenijama unazad, klasični vid motivacije se zasnivao na kombinaciji kompenzacija i tradicionalnih beneficija, poput dodatnih dana odmora ili zdravstvenog osiguranja. Menadžeri ljudskih resursa će se složiti da su ti dani davno prošli. Savremene organizacije su danas okrenute personalizovanom i proaktivnom sistemu nagrađivanja koji će ne samo privući, nego i zadržati, motivisati i razvijati talentovane zaposlene. U tom smislu organizacije danas polaze od važnosti poznavanja individualnih potreba svakog zaposlenog, ali i pravične procene njihovog doprinosa ostvarenju organizacionih ciljeva. Ovakav pristup nagrađivanju, sa druge strane, može značiti veliku konkurentsku prednost za samu organizaciju.

Galupovo istraživanje²⁸⁸ koje se odnosi na potrebu i pravce transformacije čitavog procesa upravljanja učinkom zaposlenih, pružilo je niz podataka o motivaciji zaposlenih koji nam mogu dati sliku o percepciji koju zaposleni imaju o načinima i vrsti motivacije sa kojom se susreću u praksi. U tom smislu, prenosimo najinteresantnije rezultate:

- ♦ Samo 2 od 10 zaposlenih se apsolutno slaže da se njihovim učinkom i rezultatima rada upravlja na način koji ih motiviše da obavljaju posao efikasno i da postižu izvanredne rezultate.
- ♦ 30% zaposlenih se apsolutno slaže sa tvrdnjom da ih njihov menadžer uključuje u postavljanje ciljeva.
- ♦ Za zaposlene čiji rukovodioci ih uključuju u postavljanje ciljeva je 3,6 puta vjerovatnije da će biti aktivni i angažovaniji u radnom okruženju od ostalih zaposlenih.
- ♦ 21% zaposlenih se apsolutno slaže sa tvrdnjom da im odgovaraju postavljena merila njihovih performansi.
- ♦ Svega 14% zaposlenih se apsolutno slaže da ih evaluacije učinka koje dobijaju inspirišu da se poboljšaju.
- ♦ 26% zaposlenih se apsolutno slaže da im povratne informacije koje dobijaju pomažu da bolje rade svoj posao.

Kao što možemo videti, veliki je opseg metoda motivacije koje menadžeri mogu upotrebiti radi motivacije svojih zaposlenih. Međutim, jasno se može zaključiti da veliki procenat zaposlenih mnogo više očekuje od svojih poslodavaca u smislu kreativnosti u načinima motivacije. Upravo na temu novih vidova motivacije, istraživanje koje je 2018. godine sprovedla konsultanska kuća Dilojt (Deloitte), pokazalo je tri ključna pokretača ovakvog, savremenog pristupa motivaciji i nagrađivanju.²⁸⁹

1. Prvi pokretač: Usaglašavanje nagrada sa preferencijama zaposlenih

Kompanije koje kreativno pristupaju usklađivanju strategija i politika nagrađivanja, individualnih preferenci i organizacionih ciljeva vide dobre rezultate ovakvih napora. Tako npr. fleksibilni oblici nadoknade, tj. kombinacija povećanja osnove za platu, vezivanje bonusa sa ostvarivanjem ciljeva i mogućnost dobijanja dela akcija i to na osnovu povratnih informacija od 360 stepeni o liderskim aktivnostima zaposlenih, omogućavaju zaposlenima da samostalno odluče da li žele da se fokusiraju na timski rad, ostvarenje ciljeva ili da eventualno preuzmu neke liderske pozicije.

Evo jednog primera iz prakse koji ilustruje navedeno. Kompanija Patagonija (*Patagonia*) primenjuje jedan veoma inovativni model motivacije i nagrađivanja koji se prilagođava korporativnoj kulturi i identitetu kompanije. Ovaj sistem zapravo podrazumeva veoma neuobičajene nagrade zaposlenih, ali sve sa ciljem povezivanja života zaposlenih u kompaniji i van posla. Tako zaposleni imaju 26 trodnevni vikenda godišnje, mogu da surfuju ili se bave drugim sportom ili vežbama tokom radnog vremena, a tu su i raznovrsne porodične pogodnosti, kao što je dnevna briga o deci na samom poslu. Patagonija snažno veruje u zapošljavanje strastvenih i motivisanih ljudi koji stoje iza onoga u šta veruju i primećuje porast u performansama i produktivnosti zaposlenih kada su nagrađeni upravo u skladu sa tim njihovim stavom i verovanjem. Kompanija ohrabruje zaposlene da tretiraju posao kao igru i svoje zaposlene smatra krajnjim kupcima, što znači da poseban naglasak stavlja na to kako ih tretira i nagrađuje.²⁹⁰

2. Drugi pokretač: Podrška kontinuiranom upravljanju performansama

Promena pristupa upravljanju talentima je ključni pokretač evolucije sistema nagrađivanja. Ideja "kontinuiranog nagrađivanja" u praksi daje odlične rezultate. To podrazumeva recimo isplatu paketa gotovinskih podsticaja ili promociju dva puta godišnje, na osnovu polugodišnjih revizija i ocena učinka. Evo još jednog primera iz prakse koji ilustruje ovakav vid motivacije. Naime, menadžer zadužen za nagrađivanje zaposlenih u Kompaniji Cisco (*Cisco*) podržava pristup kontinuiranog eksperimentisanja koji uključuje poznavanje potreba zaposlenih, kao i praćenje sistema nagrađivanja na tržištu. Da bi se promovisala transparentnost i poverenje, kompanija redovno poredi svoje ukupne nadoknade sa nadoknadama koje zaposleni u konkurentskim firmama imaju i daje svojim zaposlenima uvid u to kako se u kompaniji nagrađuju platni razredi u odnosu na konkurente.

3. Treći pokretač: Održavati sistem nagrađivanja personalizovanim

Kao rezultat personalizovanih nagrada pružaju se brojne koristi za kompanije koje primenjuju ovakav sistem motivacije na tržištu talenata. Sistem koji nudi raznolikost u nagrađivanju i personalizovani način nagrađivanja je jedina struktura koja na fleksibilan način odgovara različitim potrebama i željama današnje raznolike radne snage. Talenti danas žele pristup nagrađivanju koji odražava njihov način života, rada i komuniciranja, a ne pristup koji je deo prošlosti, a koji podrazumeva istu nagradu za sve. Sa ovim se slaže i profesor Piter Kapeli (*Peter Cappelli*) koji smatra da u upravljanju učinkom, samim tim

i u nagrađivanju, ne treba da postoji isti pristup za sve i da navedeno predstavlja ne samo evoluciju procesa upravljanja učinkom, nego i kulturološku promenu čiji smo svedoci.²⁹¹

Postavlja se pitanje da li je i u kojoj meri moguće sprovesti navedeno u praksi. U tom smislu, kao glavne probleme koji se javljaju u primeni novih pristupa motivaciji govorićemo u tekstu koji sledi.

2.

KLJUČNI PROBLEMI U SAVREMENOM PRISTUPU MOTIVACIJI

Uspesna motivacija zaposlenih doprinosi povećanju morala, poboljšanju produktivnosti i smanjenju odlazaka zaposlenih iz kompanije. Ipak, postoje brojni problemi koji se javljaju u praksi i koji postižu demotivišući efekat na zaposlene. Pomenućemo pet problema sa kojima se kompanije najčešće susreću.²⁹²

1. Slaba liderska struktura

Dobri rezultati se teško mogu postići kada ne postoji jasno definisana odgovornost. Naime, ukoliko ne postoji jasno definisana hijerarhija i pravac izveštavanja, dolazi do konfuzije, nezadovoljstva zaposlenih i nejasno definisanog pravca njihovog delovanja. Kada zaposleni nemaju jasno definisane ciljeve, postaju demoralisani jer zapravo i ne znaju u kom pravcu treba da idu. Kako pojedini autori smatraju, suština dobre motivacije je sadržana u dva elementa: u liderstvu i u poverenju,²⁹³ o kome će kasnije biti reči. Do pojačane demotivacije u navedenom smislu dolazi posebno ukoliko:

- ♦ Ne postoje jasni opisi posla
- ♦ Nema jasno definisanog lanca komandovanja.
- ♦ Ne postoje jasne direktive
- ♦ Ne postoje jasno postavljani ciljevi

Moguća rešenja ovog problema su: jasni opisi posla, kreiranje jasne organizacione strukture sa naglašenim lancem komandovanja, postavljanje jasnih organizacionih ciljeva na svim organizacionim nivoima i njihovo usklađivanje sa individualnim ciljevima zaposlenih.

2. Nedostatak izazovnih poslova

Zaposleni koji rade monotone poslove su obično nemotivisani. Često su nezainteresovani za svakodnevne zadatke ili je njihova produktivnost veoma slaba. Neki od razloga za ovaj problem u motivaciji zaposlenih se posebno odnose na:

- ♦ Neadekvatno zapošljavanje
- ♦ Neiskorišćenost veština i znanja zaposlenog
- ♦ Nemogućnost profesionalnog razvoja
- ♦ Nemogućnost promocije

Neki od ovih problema se mogu rešiti još prilikom selekcije, tj. angažovanjem prave osobe koja će u potpunosti odgovarati zahtevima posla. Takođe, kada neko počne da radi na odgovarajućoj poziciji, potrebno mu je obezbediti odgovarajuće treninge i upoznati ga sa metodama i alatima koje su mu neophodni da bi kvalitetno obavljao svoj posao. Ako se pokaže da zaposleni veoma brzo savladavaju zadatke, ali ne pokazuju nikakav interes za posao koji obavljaju, treba uvesti unakrsnu obuku, razmisliti o mentorstvu ili čak premeštanju zaposlenog na neku drugu poziciju koja bi mu omogućila da na bolji način i potpunije iskoristi svoje talente.

3. Konflikti u radnom okruženju

Konflikti na poslu, kako između samih zaposlenih, tako i sa menadžmentom, deluju demotivišuće, smanjuju produktivnost i stvaraju toksično radno okruženje. Znaci konflikta na radnom mestu su:

- ♦ Otvoreno neslaganje i sukobi
- ♦ Sabotiranje radnog procesa
- ♦ Ogovaranje i stvaranje klanova
- ♦ Stalne žalbe i prigovori

Jedan od načina sprečavanja konflikata na radnom mestu svakako je postavljanje jasnih direktiva o vrstama ponašanja koje se neće tolerisati i doslednost u aktivnostima u vezi sa tim. Takođe, jedan od načina rešavanja konflikata svakako je i medijacija kojom se zaposlenima pruža mogućnost da razreše svoja neslaganja u profesionalnom okruženju.

4. Nedostatak poverenja u organizaciji

Ako zaposlenima nije jasno kuda organizacija tačno ide ili imaju osećaj da se organizacijom pogrešno upravlja sve do trenutka potencijalnog gubitka posla, to može da dovede do slabe motivacije. Nedostatak poverenja smanjuje produktivnost, ali smanjuje i odgovornost.²⁹⁴ Znaci ovog nepoverenja mogu se manifestovati na sledeće načine:

- ♦ Nezainteresovanost za dugoročne projekte
- ♦ Nepostojanje volje zaposlenih da se obučavaju ili profesionalno razvijaju
- ♦ Veliki odliv zaposlenih iz organizacije u potrazi za novim poslom
- ♦ Slab kvalitet radnog procesa

Kako je moguće rešiti ovaj problem? Pre svega, deljenjem korporativnih ciljeva sa zaposlenima. Potrebno je izraditi dugoročni poslovni plan i u vezi sa njim tražiti povratne informacije od zaposlenih. Potrebno je pokazati zaposlenima kako će njihova uloga biti

značajno povećana u budućem periodu. Ako se pojave glasine o zatvaranju kompanije, spajanju sa drugom organizacijom ili nekim drugim promenama u organizaciji, potrebno je što pre o tome razgovarati sa zaposlenima kako bi oni imali osećaj da su uključeni u budućnost kompanije.

5. Nedostatak posvećivanja pažnje pojedincu

Bez obzira na veličinu kompanije, zaposlenima je potrebna redovna povratna informacija koja bi ih motivisala da dobro i efikasno obavljaju svoj posao. Ono što bi zaposlenima delovalo kao zanemarivanje uključuje posebno sledeće:

- ♦ Nedostatak redovnih evaluacija učinka
- ♦ Neregularni sastanci menadžmenta jedan - na - jedan
- ♦ Nedostatak razmatranja i postavljanja ličnih ciljeva zaposlenih
- ♦ Odsustvo redovnih povratnih informacija

Ovo potencijalno motivaciono pitanje se može rešiti redovnim zakazivanjem kratkih pojedinačnih sastanaka sa svakim zaposlenim kako bi se menadžment upoznao i sa pitanjima koja su u vezi sa poslom, ali i sa pitanjima koja se tiču profesionalnog razvoja zaposlenih. Potrebno je sprovoditi redovne evaluacije uspešnosti zaposlenih, polugodišnje ili godišnje i u ovim diskusijama postaviti specifične pojedinačne ciljeve. Kreiranje sopstvenih ciljeva i planova zaposlenih je neophodno.²⁹⁵ Motivacija zaposlenih je direktno vezana za produktivnost i uspešnost poslovanja. Ako postoji zabrinutost menadžmenta u vezi sa motivacijom zaposlenih, potrebno je pozvati ih da podele svoje stavove i mišljenja putem fokus grupe, formiranjem i angažovanjem komisije ili sprovođenjem ankete. Na taj način menadžment će dobiti povratne informacije koje može da iskoristi za unapređenje motivacije i čitavog poslovnog procesa, a sa druge strane će uveriti zaposlene da se njihovo mišljenje i njihovi stavovi vrednuju.

3.

RAZLIČITI VIDOVI MOTIVACIJE ZA RAZLIČITE GENERACIJE ZAPOSLENIH

O prilagođavanju vidova motivacije potrebama i očekivanjima zaposlenih već smo govorili. Ono što je u ovom smislu važno naglasiti jeste da se personalizovanje personifikacija motivacionih načina pre svega odnosi na prilagođavanje vrednostima, stavovima i percepcijama pripadnika različitih generacija. Današnje organizacije se sastoje od grupa pojedinaca sa različitim idejama, vrednostima, motivatorima i očekivanjima, različitim načinima komunikacije, ponašanjem i načinima rada baziranim na generacijskom

nasleđu.²⁹⁶ U današnjem poslovnom svetu je uobičajeno da u radnom okruženju zajedno rade i sarađuju pripadnici bar četiri različite generacije, te je ovaj problem utoliko veoma važan za razmatranje.

Generacije kojima ćemo posveti pažnju su bejbi bumersi (Baby Boomers) rođeni između 1946. i 1964. godine, generacija X (1965 – 1980), generacija Y (1981 – 2000) često nazivana milenijalci (*Millennials*) i generacija Z koja na tržište rada stupa kao najmlađa, posle milenijalaca. Zadatak menadžera ljudskih resursa jeste da se pripadnik svake generacije oseti uključenim, da se integriše u organizacionu kulturu na pravi način i da se oseti vrednovanim. O tome na koji način se ovo postiže govorićemo u narednom tekstu.

3.1. MOTIVACIJA BEJBI BUMERSA

U ovom trenutku, pripadnici generacije bejbi bumersa su pretežno dobro pozicionirani na svojim karijernim putevima. Oni su često vrlo ambiciozni i odani. Više vole novčane nagrade, ali uživaju i u nematerijalnim vidovima motivacije, poput fleksibilnog penzionog osiguranja ili priznanja od strane kolega. Oni takođe ne zahtevaju konstantne povratne informacije i imaju stav da je “sve dobro dok se ne kaže nešto suprotno”. S obzirom da su pripadnici ove generacije orijentisani na cilj, oni mogu biti motivisani promocijama, profesionalnim razvojem i vrednovanjem i priznavanjem stručnosti. Prestižni nazivi posla i priznanja poput veličine kancelarije ili dobrog parking mesta, takođe su važni za njih. Oni mogu biti motivisani i kroz visok nivo odgovornosti, bonuse, pohvale i izazovne radne zadatke.²⁹⁷ Kao metod motivacije za pripadnike ove generacije treba imati u vidu i želju za fleksibilnošću u obavljanju posla, što je za njih veoma važno i nalazi se na listi prioriteta.²⁹⁸

3.2. MOTIVACIJA X GENERACIJE

Jedna od osnovnih težnji pripadnika ove generacije je balans između posla i života, za razliku od njihovih roditelja koji su vrlo često doživljavali simptom sagorevanja na poslu. Kod pripadnika ove generacije je izražen preduzetnički duh. U tom smislu, čak i ukoliko ne rade samostalno, vole da budu samostalni u obavljanju posla uz minimalnu kontrolu. Cene mogućnosti za razvoj i samostalnost u donošenju odluka. Čvrsto veruju da promocije i napredovanja treba da budu zasnovane na kompetencijama, a ne na rangu u organizaciji, godinama života ili dužini staža. Najčešći načini motivacije pripadnika ove generacije su fleksibilni rasporedi rada, pogodnosti kao što je rad na daljinu, pohvale i priznanja od strane pretpostavljenih, bonusi i novčane nagrade.²⁹⁹ Prema jednom zanimljivom istraživanju, postoji pet osnovnih oblasti u kojima treba tražiti načine motivacije generacije X, a to su:³⁰⁰

1. Kompenzacije: Ovo je i najjača asocijacija sa posvećenošću organizaciji koja se vezuje za pripadnike ove generacije. Naime, čak i ako ne vole svoj posao, a ukoliko im on obezbeđuje lagodan način života, oni će ostati u svojoj organizaciji.

2. Deljenje znanja: Pripadnici ove generacije će podeliti svoje znanje sa svojim kolegama ako to doprinosi dobrobiti kompanije. Međutim, drugi aspekt ove aktivnosti jeste moć i ugled koji pojedinac stiče učešćem u deljenju korisnog znanja, kao i širenje društvenog ugleda, npr. deljenjem znanja putem društvenih mreža. Ovo se smatra posebnim motivatorom za generaciju X.
3. Autonomija: Manja kontrola i veća autonomija podrazumeva poverenje koje organizacija ima u svoje zaposlene. Ovo je veoma bitan motivator za pripadnike generacije X.
4. Učenje: Mogućnost obuke i kontinuiranog učenja, kao načina jačanja spremnosti da se susretu sa izazovima, pripadnici ove generacije smatraju veoma važnim načinom motivacije.
5. Pravda: Organizaciona pravda je za generaciju X važna skoro koliko i kompenzacija. Raspodela dužnosti i odgovornosti, kao i osećaj poštenog i pravednog odnosa kompanije prema zaposlenima veoma je važan motivator. Pripadnici ove generacije su spremni da protestuju ili čak napuste organizaciju u kojoj se prema drugima ne postupa pravedno i pošteno.

3.3. MOTIVACIJA GENERACIJE Y

Do 2020. godine jedan od troje odraslih će biti milenijalac, a 2025. godine tri od četiri zaposlena će pripadati ovoj generaciji.³⁰¹ Za milenijumsku generaciju od velikog značaja je razvoj veština, sticanje novih znanja, pružanje mogućnosti mentorstva, brza i efikasna povratna informacija, okruženje u kome je moguća saradnja sa drugima, fleksibilni rasporedi, slobodno vreme i omogućavanje korišćenja najnovije tehnologije. Od finansijskih nagrada, najviše bi ih motivisalo učešće u akcijama.³⁰² Prema istraživanju *2018 Deloitte Millennial Survey*³⁰³ sprovedenom na 10.455 milenijalaca iz 36 zemalja, došlo se do zaključka da su raznolikost i fleksibilnost ključni za lojalnost organizaciji pripadnika ove generacije. Dobra plata i pozitivna organizaciona kultura će svakako privući milenijalce, ali različitost, inkluzija i fleksibilnost će ih najverovatnije učiniti srećnim. Takođe, milenijalcima ne treba upravljati, njih je potrebno voditi. Njima su potrebni lideri koji će da ih poštuju, da im pruže potrebnu pažnju, komuniciraju iskreno, jasno i nedvosmisleno i da im daju brzu i jasnu povratnu informaciju o poslovnim rezultatima koje ostvaruju u radu.³⁰⁴ Sve navedene motivacione tehnike se zapravo mogu podvesti pod tri osnovne oblasti motivacije, a to su: autonomija, stručnost i važnost ostvarenja ciljeva.³⁰⁵

Sledi pregled konkretnih pristupa u motivaciji milenijalaca:³⁰⁶

1. Multitasking: Milenijalcima je potrebno dati više od jednog zadatka istovremeno, naravno vodeći računa da ne dođe do njihovog prevelikog opterećenja. Oni su naviknuti na multitasking, pa čak se i raduju izazovima da se nekoliko zadataka izvrši odjednom.

2. Saradnja: Neophodno je kreirati radne timove ili partnere sa kojima bi milenijalci radili, naravno kada je to moguće i opravdano. Oni su navikli da rade zajedno sa drugima.
3. Struktura: Obezbediti strukturu i jasne smernice, a ponekad i specifične procese ili pristupe za postizanje ciljeva. Iako izgledaju samouvereni i dalje im je potrebno usmeravanje lidera.
4. Tehnologija: Ohrabriti ih da koriste najnoviju tehnologiju u radnom okruženju. S tim u vezi im je potrebno obezbediti potrebnu obuku za savladavanje najnovijih tehnoloških znanja.
5. Izazovi: Pozitivno izazivati njihove interese, sposobnosti i dostignuća.
6. Izgradnja odnosa: Stvoriti vezu između lidera i milenijalaca kako bi se oni osećali slobodno da traže pomoć ili sugestiju i kako bi znali da mogu da se oslone na autoritet kada se javi potreba za tim.
7. Pozitivno osnaživanje: Potrebno je redovno i često nagrađivati pripadnike ove generacije pozitivnom povratnom informacijom za uspešna dostignuća koja će ih voditi ka ostvarenju konačnih ciljeva.
8. Angažovano liderstvo: Neophodno je odvojiti vreme za redovne sastanke između lidera i milenijalaca, a radi njihove supervizije. Treba pokazati iskreno interesovanje za njihov profesionalni razvoj i uspeh.
9. Komunikacija: Milenijalci više vole elektronska sredstva komunikacije od sastanka licem u lice. Ova generacija je mnogo upućenija u tehnologiju nego bilo koja druga pre njih.

Pre nego što pređemo na analizu načina motivacije generacije Z, napravićemo zanimljiv presek motivatora jedne i druge generacije. Milenijalci su zaista napravili preokret na svetskom tržištu rada, a od generacije Z se to tek očekuje. Navedeni prikaz na slici 4. govori u prilog tome da su promene na tržištu rada sve intenzivnije, a zahtevi i potrebe zaposlenih, kao i njihove vrednosti, uverenja i percepcije sve više različite.

Milenijalci	Generacija Z
Ne rade samo za platu, već žele svrhu i cilj.	Novac i sigurnost posla su njihovi glavni motivatori. Žele da uvedu neku razliku u poslu, ali opstanak i napredovanje su mnogo važniji.
Ne teže samo zadovoljstvu poslom, već teže svom ličnom razvoju.	Žele da akumuliraju što više pozitivnih i nagrađivanih iskustava. Generacija Z ima tendenciju da bude nestrpljiva, često doživljava "strah od propusta" (FOMO - <i>Fear of missing out</i>), pa su joj trenutna povratna informacija i zadovoljstvo poslom veoma bitni.
Ne žele šefove, žele kouča.	Žele da imaju mentora u okruženju u kome mogu brzo da napreduju. Oni žele da pogledaju u oči svog lidera i da osete iskrenost i transparentnost.
Ne žele godišnje izveštaje već kontinuiranu konverzaciju.	Ne žele godišnju procenu rada, žele mentora i žele da dobiju čestu povratnu informaciju, po mogućstvu na dnevnoj osnovi.

Ne žele da isprave svoje slabosti, već da razviju svoje snage.	Rasli su tokom svetske ekonomske krize i veruju da postoje pobednici i gubitnici i da mnogo više ljudi spada u ovu drugu kategoriju. Oni žele alat za pobedu, bilo kroz razvoj slabosti ili razvoj snage.
Oni imaju saradnički mentalitet gde se svi uklapaju i rade zajedno.	Oni su takmičarski orijentisani. Nezavisni su i žele da budu ocenjeni prema sopstvenim zaslugama i da prikažu svoje posebne talente.
Nije to samo njihov posao, to je njihov život	Plata, beneficije i način na koji mogu da napreduju su ključni. Oni su "Uradi sam" generacija (<i>DIY generation – Doing it yourself</i>) i smatraju da su druge generacije veoma komplikuju radno okruženje.

Slika 5. Generacija Y vs. generacija Z

Izvor: Millennials vs. Generation Z, research credit: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/Pages/Move-over-Millennials-Generation-Z-Is-Here.aspx> preuzeto iz Comaford, C.(2018) Why Leaders Need To Embrace Employee Motivation, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2018/01/20/why-leaders-need-to-embrace-employee-motivation/#6b78435b1272>, preuzeto 7.7.2018.

3.4. MOTIVACIJA Z GENERACIJE

Veliku pažnju i interesovanje u današnje vreme poslodavci pokazuju za generaciju Z i način na koji će njihove pripadnike privući svojim organizacijama. Trenutno su to mladi ljudi, rođeni između 1996. i 2010. godine, neki od njih još uvek su tinejdžeri, ali to ne smeta kompanijama poput Majkrosofta ili Gugla, da ih primaju na praksu, stažiranje ili volontiranje, samo da bi se upoznali sa njihovim vrednostima, načinom razmišljanja, prioritetima i bili spremni za njih kada u velikom broju kroče na tržište rada. Predviđa se da će do 2030. godine 75% radne snage biti upravo oni.

Da bi regrutovanje pripadnika Z generacije bilo uspešno, potrebno je da sama organizacija poseduje određene karakteristike koje će ovim mladim ljudima biti privlačne i interesantne:³⁰⁷

- ♦ Pre svega, tu je organizaciona posvećenost socijalnim pitanjima. Generacija Z brine o društvu i planeti. Da bi privukle ovu generaciju organizacije treba naglasak da stave na korporativnu društvenu odgovornost. U tom smislu, prepoznajući navedeno kao svoju ključnu misiju, kompanije IBM, Gugl, Džonson i Džonson, Netflix su već udvostručile svoje društveno odgovorne programe. Tako Gugl, na primer, omogućava svojim radnicima da svake godine posvećuju do 20 sati rada volontiranju i dodeljuju grantove od 50 dolara neprofitnim organizacijama za svakih pet sati koje zaposleni Gugla provedu u volontiranju za određenu organizaciju.
- ♦ Druga bitna karakteristika organizacija koje žele da privuku Z generaciju svako ko je razvijen sistem podrške mentalnom zdravlju zaposlenih. Kao generacija koja mnogo više vremena provodi za računarima, a manje vremena u druženju i socijalnim aktivnostima, neka inicijalna istraživanja pokazuju da su skloniji

negativnim i melanholičnim razmišljanjima u odnosu na prethodne generacije. Otuda je pripadnicima ove generacije bitno da je ovaj sistem podrške i brige o zaposelnima razvijen u organizaciji u kojoj će raditi i da organizacija inicira npr. pojedinačne savetodavne sesije ili časove joge.

- ♦ Razvoj preduzetničke kulture. Istraživanja pokazuju da su predstavnici Z generacije mnogo više kreativniji i preduzetnički orijentisani od prethodnih generacija. U tom smislu, ovoj generaciji je potrebna organizacija koja će moći da nađe prostor za njihov kreativni duh i preduzetničke ideje. To nije ni malo jednostavno jer istraživanje pokazuje da 75% velikih kompanija sebe smatra preduzetničkim, a 75% preduzetnika napušta poslodavca upravo zato što im se ne pruža mogućnost da budu preduzetnici³⁰⁸. Ipak postoje i pozitivni primeri iz prakse. Tako kompanije poput 3M ili Drimvorks (*Dreamworks*) ohrabruju preduzetništvo tako što omogućavaju svojim zaposlenima da jedan određeni procenat svog radnog vremena posvete idejama koje nisu u direktnoj vezi sa poslom koji rade na dnevnoj osnovi.

Kad ih je organizacija privukla, postavlja se pitanje i kako da zadrži i motiviše pripadnike Z generacije. Slede konkretne motivacione politike i prakse koje motivišu pripadnike generacije Z.³⁰⁹

1. Obezbeđivanje fleksibilnih rasporeda: Generacija Z je navikla da živi onlajn kako, recimo, radi kupovine tokom čitavog dana (i noći), tako i zbog komunikacije sa prijateljima udaljenim od njih tri vremenske zone. Ova generacija će se teško uklopiti u tradicionalno radno vreme od 9 do 5. Linija između ličnog i radnog života se gubi i mnogi pripadnici generacije Z će očekivati da se radne prakse prilagode njima, a ne obrnuto. Zapravo, neki od njih rangiraju fleksibilno radno vreme u sam vrh svojih radnih motivatora.
2. Transformacija godišnjih procena učinka: Generacija Z želi povratne informacije na redovnoj osnovi. Ovo može biti delimično zbog toga što su navikli da dobijaju trenutno ažurirane informacije preko interneta i društvenih mreža. Njima je potrebna trenutna informacija da bi razumeli očekivanja poslodavca i bolje prilagodili svoje performanse krajnjem organizacionom cilju. Otuda se u nekim kompanijama ova promena sve više prepoznaje, pa se godišnja procena učinka zamenjuje redovnom komunikacijom između poslodavca i zaposlenih.
3. Prihvatanje tehnološki orijentisanog radnog okruženja: Za generaciju Z tehnologija je u centru njihovog života. Zato je jedan od načina da se dopre do ove generacije upravo sledeći pristup - ne samo oglašavanje radnih mesta preko društvenih grupa i medija, nego i prisutnost organizacije na ovim medijima uz uključivanje pripadnika ove generacije u ovakav način brendiranja kompanije.
4. Planiranje lične interakcije: Bez obzira što su upućeni na informacione tehnologije, pripadnici Z generacije cene ličnu komunikaciju jer je ona osnov saradnje i efikasnih poslovnih odnosa kao i osnov mentorstva i koučinga koji su pripadnicima ove generacije veoma bitni za brz napredak i uspeh.

5. Obezbeđivanje struktura i pravaca: Uporedo sa doslednim povratnim informacijama, generacija Z želi red, strukturu i predvidljivost na poslu. Dobro organizovano okruženje pomaže im da se osećaju usredsređeno i usmereno. Sveobuhvatni programi obuke su efikasan način da se generacija Z uklopi u organizacionu strukturu i kulturu kompanije.
6. Nove forme obrazovanja: Generacija Z zna kako da se edukuje i gde da pronade informacije (onlajn programi i kursevi, elektrosnki udžbenici, predavanja i seminari). Potrebno im je omogućiti sve vidove praktične kontinuirane edukacije koja se odnosi na znanja koja su im potrebna za obavljanje posla.
7. Plan za profesionalni razvoj: Pripadnici Z generacije su abiciozni i traže prostor za razvoj karijere. Ovo je za njih jako važan motivator. Takođe, znaju da je preduslov za razvoj karijere sticanje znanja i veština i zato su im, kako smo već pomenuli ranije, mentorstvo i koučing važni, kao i treninzi i obuke. U tom smislu, organizacije treba da im omoguće navedeno.
8. Postavljanje jasnih očekivanja: Pripadnici generacije Z imaju jaku radnu etiku, ali žele tačno da znaju šta njihov poslodavac želi od njih. Ova želja za kristalno jasnim očekivanjima ne proizilazi iz straha od grešaka, već iz težnje za jasnim pravcem delovanja, o čemu je ranije bilo reči. Generaciji Z je potrebno da im menadžeri budu jaki mentori koji će ih voditi.
9. Vrednovanje: Pripadnici Z generacije vole pohvale i nagrade čak i za mala dostignuća. Na taj način oni se osećaju vrednim. Njihova motivacija i samopoštovanje su povezani sa ovim priznanjem. Dakle, motivacija pripadnika ove generacije će biti veća ukoliko ih menadžer ceni kao pojedince i ukoliko prepoznaje njihove napore u postizanju dobrih rezultata.
10. Transparentnost: Generaciji Z je važna autentičnost i transparentnost. Oni će ceniti kompaniju koja se predstavlja onakvom kakva jeste, koja plasira tačne i iskrene informacije, bez obzira da li su dobre ili loše. Ovo je takođe veoma bitan motivator za ovu generaciju.

Nakon iznetih saznanja o motivaciji u savremenom poslovnom okruženju može se zaključiti da je motivacija veoma složen fenomen koji zahteva integrativan pristup u njenom proučavanju i primeni. Kao što smo već ranije naglasili, ukoliko poslodavac želi kreativne zaposlene, onda on mora da bude kreativan u načinu njihovog motivisanja. To podrazumeva personalizovani pristup motivaciji sa različitim motivacionim metodama za zaposlene koji su različiti po svojim ličnim karakteristikama, imaju različite potrebe i interesovanja ili su različiti po generaciji kojoj pripadaju, a što je i najčešći uzrok ostalih razlika koje se javljaju u ovom kontekstu. Ukoliko menadžment ljudskih resursa uspe u svojim nastojanjima da ispuni navedene zahteve, ima predispozicije da postane proaktivna i stratejska funkcija u organizaciji koja je u velikoj meri zaslužna za pokretanje zaposlenih optimalnom brzinom ka budućnosti i, uz njihovu pomoć i angažovanje, ostvarenje održive konkurentске prednosti.

REZIME

Za razliku od klasičnog vida motivacije koji se zasnivao na kombinaciji kompenzacija i tradicionalnih beneficija poput dodatnih dana odmora ili zdravstvenog osiguranja, savremene organizacije su danas okrenute personalizovanom i proaktivnom sistemu nagrađivanja koji će ne samo privući, nego i zadržati, motivisati i razvijati talentovane zaposlene. Na tom putu transformacije motivacionog procesa, ključni pokretači su usaglašavanje nagrada sa preferencijama zaposlenih, podrška kontinuiranom upravljanju performansama i personalizovani sistem nagrađivanja. Brojni su problemi u motivaciji, a mi smo posebnu pažnju posvetili onim problemima koji se najčešće javljaju u savremenom poslovnom okruženju, a to su: slabe leaderske strukture, nedostatak izazovnih poslova, konflikti u radnom okruženju, nedostatak poverenja u organizaciji i nedostatak posvećivanja pažnje pojedincu. Jako je važno naglasiti da se savremeni pristup motivaciji ogleda pre svega u poštovanju različitosti među zaposlenima. Otuda i fokus našeg interesovanja na razlikama u motivaciji različitih generacija zaposlenih: od bejbi bum generacije, preko generacije X i milenijalaca, pa sve do generacije Z, čiji se veći uticaj na tržište rada očekuje sa nestrpljenjem.

PROVERITE SVOJE ZNANJE

1. U čemu je razlika između klasičnog i savremenog pristupa motivaciji?
2. Koji su ključni pokretači savremenog pristupa motivaciji?
3. Koji su ključni problemi koji se javljaju u motivaciji zaposlenih u praksi savremenih organizacija?
4. Koje bi glavne karakteristike trebalo da ima motivacija bejbi bum generacije?
5. Kojih smernica bi se trebalo pridržavati prilikom motivacije generacije X?
6. Kako je najbolje motivisati milenijalce?
7. Kako i na koji način pristupiti motivaciji generacije Z?

PRIMENITE SVOJE ZNANJE

VEŽBA 1.

NAJBOJI PRIMERI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U DIZNIJU³¹⁰

Najbolja kratkoročna motivacija gotovo uvek uključuje iznenađenje i radost. Dugoročna, pak, iziskuje unutrašnji pokretač, odnosno, posvećenost cilju. Vrlo davno, međutim, Majk Vens (Mike Vance), ispričao je priču o svom tadašnjem šefu, Voltu Dizniju (Walt Disney).

Kaže Volt Majku, “Brat neće da mi dâ novac za snimanje filmova. Možeš li nekako da pomogneš da više zaradimo od parka (Diznilenda)?”

Majk je sastavio sedmočlani tim. Jedna od žena u timu napravila je kalendar, na kome je bilo prikazano šta se događa u Diznilendu, iz dana u dan. U to vreme, Diznilend je bio otvoren od srede do nedelje.

“Zašto ga ne bismo otvorili i ponedeljkom i utorkom?” predložila je.

“Niko neće doći.”

“Napravićemo Klub ‘Magično Kraljevstvo’, a preduzeća koja su članovi Kluba moći će svojim zaposlenima da ponude ulaznice za ta dva dana, po sniženoj ceni.”

Plan je bio uspešniji nego što je iko očekivao, jer su porodice koje su dobijale ulaznice s popustom, na igračke u Diznilendu trošile više nego inače.

Na Božić, zvono je odjeknulo na vratima svakog člana tima. Pred njima je stajao Miki Maus s kovertom u ruci. U koverti je bilo po 100 deonica kompanije i 25 novčanica od po 1.000 dolara, kao i rukom ispisana poruka od Volta: “Ovo je fantastično. Vi ste fantastični. Ponovite to!”

Tog istog popodneva, na Božić, svi su bili u kancelariji. Ovoga puta, ista dama je predstavila časovnik s dnevnim dešavanjima u Diznilendu. Ispostavilo se da se svih 24 sata nešto dešava – vreme bez posetilaca bilo je iskorišćeno i za tekuće održavanje.

“Hajde da produžimo radno vreme parka svakog utorka u maju,” predložila je.

“Niko neće ostati duže.”

“Pozvaćemo isključivo maturante i nazvaćemo to ‘Maturskim večerima.’”

I ovaj plan je uspeo preko svih očekivanja, jer su na “Maturskoj večeri,” maturanti kupovali sva moguća jela i pića.

Nekoliko nedelja posle toga, ponovo se začulo zvono na ulaznim vratima tima. I opet je tu bio Miki Maus s kovertom za njih, u svakoj 25 novčanica po hiljadu dolara, ključ od kola i rukom ispisana poruka od Volta: “Ovo je fantastično. Vi ste fantastični. Ponovite to.”

“Miki, kakvi su ovo ključevi?” Miki bi pokazao na novi ferari na svakom od prilaza.

Šest od sedam članova tima vratilo se u kancelariju tog popodneva. Majk kaže da je izumiteljka kalendara i časovnika “uzela svojih 50.000 dolara, 100 Diznijevih deonica, sela u ferari i otišla. Kakva je to čarobna kompanija koja omogućava ljudima da nestanu kad im padne na pamet!”

Onda su pozvali Volta i zamolili ga da imenuje novog člana tima. On je priliku jedva dočeka, jer je upravo došao do novog zaposlenog – MBA diplomca. Već sutradan, pokazali su mu kalendar i časovnik i predstavili mu svoje ideje.

“Imate li spisak?” pitao je on.

“Kakav spisak?”

“Spisak članova Kluba ‘Magično kraljevstvo.’”

“Da pozovemo Irmu?”

Svaka organizacija bi trebalo da ima Irmu. Irma nikada ne kaže, “Javiću vam se kasnije.” Irma kaže “Sačekajte. Odmah ću vam to naći.” I jeste. Spisak je bio smešten u 20 kutija. Niko ga nikada nije ni pogledao – do tada.

Tim je koliko sutradan Voltu predstavio ideju stručnjaka novog doba da se članovima Kluba ponude Diznijeve knjige i ploče, nazvavši to “direktnim marketingom.”

Mnogi u Dizniju su već čuli za deonice, novac i ferari i to, manje-više, prihvatili. Ali ono što je Volt potom učinio, zaista ih je razbesnelo. MBA diplomac, tek se ispilio, a dobio mesto potpredsednika. Za zasluge.

Umete li vi da iznenadite i obradujete svoje zvezde?

Pitanja:

1. Objasnite način motivacije zaposlenih o kome je reč u ovom primeru.
2. Koji vidovi motivacije su objašnjeni u primeru? Da li je u pitanju samo materijalna ili i nematerijalna motivacija? Objasnite vidove materijalne i vidove nematerijalne motivacije u primeru.
3. U kojoj meri se u ovom slučaju uzimaju u obzir rezultati zaposlenih?
4. Koje je vaše mišljenje o ovom primeru? Da li smatrate da je ovaj primer pozitivan vid motivacije?
5. Sprovedite sopstveno istraživanje i pokušajte da pronađete još neke primere motivacije u kompaniji Volt Dizni. Da li je način motivacije koji je opisan u našem primeru bio samo izuzetak ili se radi o uobičajenoj praksi u ovoj kompaniji?

VEŽBA 2.

MOTIVACIJA U GUGLU

Kada se radi o motivaciji, Gugl svakako polaže najviše prava na carsku krunu. Iako zapošljava više od 50.000 ljudi širom sveta, ono što izdvaja ovu kompaniju jeste što im maksimalno ugađaju i podržavaju ih, a od njih zauzvrat dobijaju fantastične ideje i proizvode.³¹¹

Kultura kompanije sasvim je verna njenoj filozofiji: “Stvoriti radno mesto za najsrećnije, najproduktivnije ljude na svetu.”

Rezultat te filozofije, između ostalog, jesu neverovatne privilegije, sasvim nov i neuobičajen kancelarijski dizajn, ogromna sloboda i fleksibilnost. Neke od beneficija su i pranje kola i popravka bicikla na poslu, teretana i ostale komforne pogodnosti. Porodiljsko odsustvo traje 18 nedelja, uz neumanjena primanja. Ručak i večera su besplatni, a pripremaju ih vrhunski kuvari.

Reč zaposlenih jasno i glasno odjekuje holovima Gugla, a njihovi forumi se održavaju svakog petka. Kompanija ima i “Guglgajst,” redovnu anketu kojom se traže odgovori na

mnoštvo pitanja, koji, opet, pomažu da se reše aktuelni problemi. Zaposleni su, štaviše, u prilici da ocenjuju sopstvenog nadređenog. Oni čiji učinak nije baš sjajan, uvek mogu da računaju na podršku i dopunski koučing. Nekih 75 odsto se poboljša u roku od tri meseca.

Pravilo 80/20 po Guglu³¹²

U ljudskoj je prirodi da pokuša da kontroliše okruženje, te je i autonomija važan element suštinske motivacije. Otkrili smo, međutim, da je kontrola, čak i nad nekim bazičnim navikama, a kamoli nad čitavim okruženjem, vrlo ozbiljan izazov, ako ne i sasvim nemoguća.

Ipak, u svakoj prilici težimo autonomiji, a pokazalo se i da više slobode za zaposlene na radnom mestu ima nekoliko pozitivnih efekata, uključujući i jači osećaj ličnog ostvarenja, uz manje emotivnog iscrpljivanja.

U Guglu su došli na ideju da svoje zaposlene podstaknu da rade na sopstvenim idejama i da ih, po mogućstvu, razviju u nešto zaista dobro. U primeni ovog koncepta u Guglu se iskristalisalo pravilo 80/20, koje je zaposlenima dopuštalo da 20 odsto radnog vremena provode radeći na sopstvenim projektima.

Rezultati Projekta 80/20 uključuju Gmail, Google News, AdSense i druge značajne inovacije. Iako je Gugl odlučio da Pravilo 80/20 koje se primenjivalo širom kompanije pretoči u posebno odeljenje za inovacije, važnije je to što je kompanija “osetila” uvreženu potrebu zaposlenih za autonomijom u svom radu.

U Guglovih 80/20 nije bilo nikakve igrifikacije, već se kompanija nepogrešivo usmerila na suštinsku motivaciju.

Pitanja:

1. Navedite vidove motivacije u Guglu. Objasnite šta spada u nematerijalnu, a šta u materijalnu motivaciju.
2. Šta nam svi navedeni primeri motivacije govore o samoj kompaniji Gugl?
3. O kakvom vidu motivacije se radi u navedenom primeru 80/20? Objasnite koje su dobre strane ovog načina motivacije.
4. Koji se rezultati ovakvog vida motivacije mogu očekivati u ponašanju zaposlenih?
5. Na osnovu naučenog, kojoj generaciji zaposlenih bi ovakav vid motivacije najviše odgovarao?

VEŽBA 3.

MOTIVACIJA U KOMPANIJI DROPBOKS

Dropboks (Dropbox) je savršeno prilagođen današnjem tržištu. Za kompaniju koja je stvorila platformu za preko 300 miliona korisnika širom sveta i zapošljava više od 1.200 ljudi, iznalaženje novih načina motivacije može biti problem. Operativni direktor kompanije, Denis Vudsajd (Dennis Woodside) kaže da je Dropboks usvojio nekoliko njih.

Prvi su česte revizije ciljeva. U Dropboks, inženjerski timovi rade u šestonedeljnim intervalima. Tokom tog perioda, zadatak tima je da okonča određeni projekat, koji iziskuje značajnije planiranje. Iz tog razloga, upravni odbor kompanije od menadžmenta traži mesečne izveštaje o opštim ciljevima tima, da bi se ustanovilo šta, tačno, funkcioniše i koja su to pitanja kojima se tim trenutno bavi.

Drugo je očekivanje da tim ispuni samo 70 odsto ciljeva. Vudsajd kaže da ostatak čine „rastegljivi ciljevi,” koje je, možda, teško ispuniti u kraćem roku. Uz to, Vudsajd dopušta da nepredviđene okolnosti iziskuju i redefinisane ciljeva. Inženjeri, takođe, imaju priliku da se oslobode stresa tokom “HakVika” (HackWeek), kada se svi sastanci odlažu za nedelju dana, da bi tim mogao da radi na drugim projektima, čak i onima van kompanije.

Pitanja:

1. Objasnite sistem motivacije u kompaniji Dropboks.
2. U čemu je značaj motivacije postavljanjem ciljeva?
3. Kada se postave ciljevi u ovoj kompaniji, dva su pravca u motivaciji koja slede? O kojim pravcima je reč? Objasnite.

VEŽBA 4.

KAKO ŠEST USPEŠNIH KOMPANIJA MOTIVIŠE SVOJE ZAPOSLENE³¹³

Koka-kola (Coca-Cola)

Porodicu Koka-kole čini više od 700.000 članova. Tim Koka-kole čvrsto veruje da njihov uspeh zavisi isključivo od motivisanih i posvećenih zaposlenih. Oni itekako poštuju značajnu ulogu koju oni imaju u ostvarenju ciljeva kompanije.

Koka-kola ne šteti na privilegijama i beneficijama kad su u pitanju njeni zaposleni. Pored velikodušnog paketa pogodnosti, Koka-kola i dalje nudi i one od kojih su druge kompanije odustale, kao što su nadoknada za obuku i stalni fond školarina za diplomce. Imaju i program uparivanja donacija, do 10.000 dolara po učesniku. Dodatne beneficije uključuju i „kupovinu godišnjeg odmora,” popuste u lokalnom spa klubu, rad od kuće, uslugu hemijskog čišćenja na poslu, recepciju i plan popusta na kola.

Uz to, Koka-kola vrlo efikasno komunicira sa svojim zaposlenima u okviru konstruktivnog dijaloga, ali i putem anketa, pa od zaposlenih dobija povratnu informaciju u realnom vremenu.

Drimvorks animejšn (DreamWorks Animation)

Drimvorks animejšn (DreamWorks Animation) svojim zaposlenima nudi nefinansijske pogodnosti, kao što su besplatne zajedničke vežbe. Timovi koji vežbaju zajedno, ostaju zajedno, zar ne?

Štaviše, u ovoj kompaniji možete imati personalizovano radno mesto i besplatan smuti. Svi su, takođe, uključeni u različite aktivnosti, čime se održava zajednički duh kompanije.

Što se zaposlenih tiče, oni to ne shvataju kao nešto što ih ometa u radu, već pre kao pogodnosti koje idu uz jedan vrlo zahtevan posao, gde je lako izgubiti motivaciju i umoriti se od stalnih napora da se kompaniji obezbedi konstantan rast. Iz njihove prakse dosta se može naučiti, uključujući i one male promene na dnevnom nivou, koje podižu svest zaposlenih o sopstvenom doprinosu kompaniji.

Za uspeh Drimvorksa je, prema tome, zaslužna kombinacija gorenavedenih strategija i podsticaja, koje neguju angažovanu kulturu radnog okruženja, dok se kod zaposlenih razvija svest o sopstvenoj vrednosti, a njihova kreativnost cveta.

Gugl i Fejsbuk (Google & Facebook)

Gugl (Google) je i poznat po radnom okruženju koje je u potpunom skladu sa zadovoljnim i produktivnim zaposlenim. Gugl se zaista trudi, sa svojim vrhunskim gastronomskim obrocima, besplatnim pranjem i peglanjem, kao i čuvanjem dece na poslu.

Gugl ide i dalje, ne bi li svoje zaposlene uverio da zaista vrednuje njihovo mišljenje, te ih direktno uključuje u odabir novih članova tima. I ne samo to, Gugl, kao i njegov onlajn rival Fejsbuk (Facebook), uz besplatnu hranu nude i razigranu atmosferu kreativnosti. I Fejsbuk veruje u to da bi o vrednostima kompanije trebalo raspravljati na sastancima, kao i u komunikaciju sa zaposlenima.

Zanimljivosti: Stopa zadovoljstva poslom u Guglu je 84 odsto, dok Fejsbuk ima neverovatnih 93 odsto zadovoljnih zaposlenih! Ovo su neverovatno visoke stope za tako velike kompanije, a naročito jer se postižu isključivo angažovanim okruženjem. Biznis insajder (Business Insider) navodi da su Gugl i Fejsbuk na vrhu liste “50 najpoželjnijih kompanija.”

Loreal (L’Oreal)

Najbolju priliku da zadržite svoje zaposlene imate na samom početku, a Rozi Makarti (Rosie McCarthy) iz Loreala (L’Oreal) to sigurno zna bolje od osalih. Kada su zaposleni zadovoljni, Lorealov tim beleži porast lojalnosti klijenata od 50 odsto. Oni, stoga, veruju u to da bi zaposlene trebalo zadržati, i kad to košta.

Loreal je uveo aplikaciju ”Fit” kojom svojim novim zaposlenima želi dobrodošlicu. ”Fit” stiže do 10.000 novajlija godišnje, a dostupan je na 11 jezika, te im olakšava snalaženje u Lorealovoj kulturi i konkretnim misijama. Visokoetična poslovna politika ove francuske kompanije dovela ju je i na listu najetičnijih kompanija sveta, koju je ustanovio Institut ”Etisfier” (Ethisphere Institute).

Virdžin (Virgin)

Ričard Brenson (Richard Branson) je sasvim sigurno jedan od najvećih lidera današnjice. Za njegov uspeh manje su, možda, zaslužne njegove lude PR avanture ili duhoviti selfi sa zaposlenim koji drema, već pre to što je izgradio kompaniju koja slavi svoje zaposlene. Brenson je žestoki zagovornik politike, „Ako su zaposleni zadovoljni, biće i klijenti.” Brenson je stvorio uspešno poslovno okruženje, u kome se zaposleni igraju i rade s podjednakim žarom.

Ljudi koji rade za njega pričaju o tome kako ih njihov dinamični lider lično poziva da im zahvali. Ponekad bi dobili i poruku, u kojoj im zahvaljuje za sve što su učinili za kompaniju, ili preporuku koju bi Brenson lično potpisao. Da je Brenson vaš šef, zar biste poželeti da odete i radite na nekom drugom mestu?

Pitanja:

- ◆ Opišite svaki od navedenih pristupa motivaciji.
- ◆ Da li ovi motivacioni pristupi spadaju u savremene ili moderne načine motivacije?
- ◆ Objasnite prednosti ovakvih vidova motivacije.
- ◆ Kojim generacijama bi najviše odgovarala ovako osmišljena motivacija?
- ◆ Da li vidite sličnosti među navedenim tipovima motivacije i u čemu se one sastoje?
- ◆ Koje su od navedenih kompanija slične po načinu motivacije? Objasnite zašto.
- ◆ Koji od navedenih tipova motivacije bi vama lično najviše odgovarao i zašto? Obrazložite.
- ◆ Koji od navedenih tipova motivacije bi odgovaralo generacijama zaposlenih koje smo analizirali ranije u tekstu?

XIV

POGLAVLJE

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ upoznate ulogu informacionih tehnologija u menadžmentu ljudskih resursa,
- ✓ spoznate uticaj informacionih tehnologija na faze HR procesa i
- ✓ saznate koji je uticaj društvenih mreža u menadžmentu ljudskih resura.

1.

ULOGA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U HR PROCESU

Promene u poslovanju i menadžmentu savremenih organizacija nužno dovode i do promene i modernizacije funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Menadžeri ljudskih resursa imaju zadatak da budu stratezi, da preuzmu ulogu poslovnog savetnika, da upravljaju talentima na pravi način i da stvore fleksibilno dizajnirano i ka adekvatnoj upotrebi informacionih tehnologija usmereno radno okruženje. Od njih se očekuje poznavanje i prihvatanje novih informacionih tehnologija (IT) koje će inovacije zaposlenih staviti u prvi plan, a time i ispuniti zahteve za stvaranjem održive konkurentske prednosti. Dakle, menadžeri ljudskih resursa ne samo da stvaraju novo poslovno okruženje, već i učestvuju u njemu. U svetlu pomenute transformacije HR funkcije sve više se govori o njenoj digitalizaciji. Zapravo, HR menadžeri treba da vode celokupnu organizaciju u pravcu njene digitalizacije. Njihov zadatak se odvija u tri pravca:³¹⁴

- ♦ Digitalizacija radne snage: kako organizacije mogu uspostaviti nove upravljačke prakse („digitalna DNK”), kulturu inovacija i deljenja znanja, kao i prakse koje olakšavaju umrežavanje među talentima?

- ♦ Digitalizacija radnog mesta: kako organizacije mogu dizajnirati radno okruženje koje omogućava produktivnost, koristi savremene komunikacione alate (kao što su *Slack*, *Workplace Facebook*, *Microsoft Teams*) i promoviše angažovane zaposlene i njihov osećaj svrhe?
- ♦ Digitalizacija menadžmenta ljudskih resursa: kako promeniti HR funkciju da funkcioniše na digitalan način, koristi digitalne alate i aplikacije i kontinuirano eksperimentiše i inovira?

Da bi se transformisala HR funkcija treba da uradi sledeće:³¹⁵

- ♦ Redefinisanje HR misije - pružanje potrebne pomoći kako bi se menadžment i zaposleni adaptirali digitalnom načinu razmišljanja;
- ♦ Uvođenje savremene i jednostavne za korišćenje tehnologije za učenje, regrutovanje i upravljanje učinkom;
- ♦ Razvijanje višegodišnje HR strategije koja uključuje platforme, aplikacije, analitiku, studije slučaja;
- ♦ Izgradnja digitalnog HR tima koji treba da unapredi pružanje usluga, regrutovanje, učenje;
- ♦ Povezivanje HR sa mrežom eksperata;
- ♦ Inovacija treba da postane osnov HR strategije;
- ♦ Privlačenje i rotacija mladih zaposlenih u HR profesiju i
- ♦ Poređenje sa ostalim kompanijama.

Prema istraživanju kompanije Dilojt iz 2017. godine više od polovine kompanija je već redizajniralo svoje HR programe u pravcu korišćenja digitalne tehnologije i mobilnih alata, 41% HR timova aktivno kreira mobilne aplikacije za pružanje usluga menadžmenta ljudskih resursa, a 33% koristi neku vrstu veštačke inteligencije za pružanje HR rešenja.³¹⁶

Nesumnjivo se pod uticajem primene informacionih tehnologija menja čitav proces menadžmenta ljudskih resursa. U tom smislu, navešćemo promene koje informacione tehnologije uvode u proces regrutovanja i selekcije, treninga i razvoja zaposlenih i u proces procene učinka.³¹⁷

1.1. REGRUTOVANJE I SELEKCIJA

Proces regrutovanja i selekcije postaje znatno efikasniji uz primenu informacionih tehnologija. Samo regrutovanje potpomognuto **Internet portalima** omogućava kandidatu da pretraži sve otvorene pozicije u svojoj struci, a poslodavcu da postavi konkurse za otvorena radna mesta. U Srbiji su najpoznatiji sledeći portali:

<http://www.poslovi.infostud.com>, <http://www.lakodoposla.com>,

<http://poslovi.nsz.gov.rs>, <http://www.zaposlenje.org>, <http://www.brziposlovi.com>,

<http://www.posao-srbija.com>, <http://www.poslovi.rs>.

Baza rezimea i biografija kandidata značajno unapređuje proces regrutovanja i selekcije. Prijave kandidata i njihove biografije se direktno šalju u bazu potpomognutu odgovarajućim softverom, tako da kompanije adekvatnom pretragom mogu naći kvalifikovane kandidate za otvorena radna mesta. Pretraga može uključiti i posebne zahteve kao što su ključne reči, očekivanja o plati, zahtevi za određenim nivoom obrazovanja. Ova vrsta softvera kompaniji štedi vreme i novac i omogućava HR službi da zakaže intervju uz pomoć šablona imejla, odredi datum i mesto održavanja intervjua i pošalje imejlove svim kandidatima koji su se prijavili, ali nisu izabrani za otvaranu poziciju.³¹⁸

Online testiranje i procena kandidata se koriste pre samog zakazivanja intervjua sa kandidatom. Nakon završenih procena kompanija može izabrati manji broj kandidata koji će biti upućeni na intervju. Onlajn testiranje može uključiti procenu tehničkih, administrativnih i akademskih veština i znanja, a često može uključiti i procenu ličnosti kandidata. Neka onlajn testiranja i procene mogu da se prilagode specifičnim kriterijumima i različitim pozicijama u organizaciji koje zahtevaju različite veštine.³¹⁹

Tehnologija unapređuje proces regrutovanja i selekcije na sledeće načine:³²⁰

- ♦ Unapređuje produktivnost – smanjenje utroška vremena i novca kao i jednostavnije organizovanje i sortiranje podataka
- ♦ Smanjenje rizika pogrešnog odabira kandidata – tehnologija umanjuje mogućnost nepoklapanja zahteva određenog radnog mesta i prijave i rezimea kandidata. Takođe, komunikacija sa kandidatom, posebno kada je puno prijavljenih kandidata, uz pomoć tehnologije je brža i efikasnija, a razgovori licem u lice se čuvaju za one najbolje kandidate koji su ušli u uži izbor.
- ♦ Strategijski pristup regrutovanju i selekciji – tehnologija omogućava analizu podataka dobijenih u procesu regrutovanja i selekcije, a o kandidatima i o potrebama organizacije za određenim znanjima i veštinama. Ako se pomenuta analitika ugradi u tehnologiju koja se koristi u regrutovanju, to omogućava strategijski pristup budućem procesu selekcije. Uz dobar analitički pristup moguće je dobiti podatke npr. o tome odakle dolaze najbolji kandidati, koliko traje čitav proces zapošljavanja ili koliko kandidata je prihvatilo posao. Svi navedeni podaci mogu da posluže za unapređenje procesa regrutovanja i selekcije.

U svakom slučaju, pri odabiru tehnologija koje će se koristiti u regrutovanju i selekciji HR menadžeri treba da tragaju za onom tehnologijom koja će u potpunosti odgovarati kompaniji, da vode računa o vrednosti softvera koju dobijaju u srazmeri sa njegovom cenom, ali i o praktičnoj koristi koju pravilna upotreba tehnologije donosi u ove faze HR procesa. Otuda ovom odabiru treba pristupiti veoma ozbiljno i sa punom pažnjom.

1.2. TRENING I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Individualni kontakt u obuci i treningu zaposlenih je nezaobilazan i veoma koristan. Međutim, uvođenje informacionih tehnologija u programe treninga i obuke zaposlenih nesporno dovodi do povećanja efikasnosti ovog procesa. Naravno, sve pod uslovom da

se radi o pažljivo isplaniranom i stručno osmišljenom programu. Neke od prednosti koje u korišćenju informacione tehnologije u treningu i obuci vide praktičari iz ove oblasti su sledeće:³²¹

- ♦ Onlajn treninzi nisu striktno vezani ni za vreme ni za mesto. Zaposlenima je potreban samo internet da bi kompletirali svoju obuku.
- ♦ Kako se za većinu ovih programa zahteva registracija, moguće je pratiti i evaluirati rezultate obuke kod zaposlenih.
- ♦ Ova vrsta treninga omogućava obuku za veći broj zaposlenih istovremeno.
- ♦ Online treninzi omogućavaju prilagođavanje programa individualnim potrebama zaposlenih ili potrebama samog posla
- ♦ Dobro osmišljen program može da omogući interakciju sa učesnicima treninga.
- ♦ Zaposleni se kroz ovu vrstu programa mogu naći u simulacijama realnih situacija (kroz studije slučaja, igranje uloga, virtuelnu realnost, *storytelling*) koje će im omogućiti da budu spremni kada se takve situacije zaista i dese.
- ♦ Smanjenje troškova je velika prednost ove vrste obuke.
- ♦ Pažljivo planiranje programa omogućava direktno povezivanje poslovnih ciljeva organizacije sa ciljevima obuke.

1.3. OCENA UČINKA

Jedan od najvažnijih razloga upotrebe IT u procesu upravljanja učinkom svakako je mogućnost postavljanja jasnih i preciznih standarda, jednostavno poređenje učinka sa standardom i povezivanje svih potrebnih podataka i informacija u celinu. Kako cilj procene učinka nije samo utvrđivanje učinka radi same procene, nego i traženje mogućnosti za dalji razvoj zaposlenih, pravi tehnološki alati u rukama HR menadžera mogu umnogome olakšati ovaj proces. Naravno, potrebno je imati u vidu da se upravljanje učinkom preusmerava sa klasičnog modela evaluacije na model usmeren na trening i razvoj zaposlenih.

U navedenom smislu odabir pravog softvera koji bi imao delotvornu ulogu u ovom procesu, velika je i važna odluka HR menadžera. Softveri za procenu učinka treba da pomognu menadžerima da odrede profil posla i očekivanja od zaposlenog, definišu ciljeve koji su u skladu sa korporativnim ciljevima, mere i vrednuju pojedinačne napore zaposlenih i sprovedu konačnu procenu učinka. Softver digitalno prati sve aktivnosti koje doprinose da se organizacioni ciljevi ostvaruju na efikasan i efektivan način. Dobro osmišljeni softveri će, takođe, unaprediti angažovanost zaposlenih kroz transparentnost, priznanja i povratnu informaciju. Svaki član tima može da vidi koji je njegov doprinos organizacionoj misiji.³²²

Tradicionalno, kompanije sprovode procenu učinka najmanje jednom godišnje. Međutim, u skladu sa trendom koji smo pominjali ranije u knjizi, savremena praksa pokazuje neophodnost stalne povratne informacije. Zaposlenima je važno da dobiju informaciju o tome da li rade na pravi način, koliki je njihov doprinos ostvarenju ciljeva i u kom smeru

treba tražiti prostor za napredak i dalji razvoj. Softveri za procenu učinka u tom smislu, omogućavaju prikupljanje povratnih informacija ne samo od direktnog supervizora, već i članova tima, kolega i ostalih menadžera. Da bi odgovorio na sve navedene zahteve, softver za upravljanje učinkom treba da ponudi sledeće funkcije:³²³

- ◆ ocenu učinka
- ◆ pregled performansi
- ◆ postavljanje ciljeva, usaglašavanje i upravljanje ciljevima
- ◆ upravljanje povratnim informacijama
- ◆ planiranje koučinga
- ◆ pravljanje kompetencijama i procenu veština
- ◆ planiranje razvoja
- ◆ analizu performansi i produktivnosti
- ◆ nadoknada za performanse
- ◆ profile talenata
- ◆ izveštavanje i analitiku

Ako su nam jasni ciljevi koje softver za praćenje i procenu učinka treba da postigne, postavlja se pitanje koje karakteristike takav softver treba da ima. Prema istraživanju koje je sproveo Dilojt tokom 2017. Godine³²⁴ dominantne karakteristike najnovijih IT alata koji se koriste u upravljanju učinkom uključuju:

- ◆ Postavljanje ciljeva koji su okrenuti ka ljudima i koji su transparentni, mobilni i digitalni. Mnogi novi proizvođači softvera i aplikacija sada nude mogućnost online postavljanja ciljeva koji omogućavaju članovima tima da postavljaju, dele i sarađuju na onlajn ciljevima.
- ◆ Omogućavanje jednostavnog praćenja napredovanja. Alati za povezivanje ciljeva, omogućavaju zaposlenima da jednostavno ažuriraju svoje ciljeve i posmatraju kako drugi napreduju u ostvarenju ciljeva.
- ◆ Obezbeđivanje kontinuirane povratne informacije. Alati koji pomažu zaposlenima da pruže ili zahtevaju povratne informacije, često su povezani sa sistemima e-pošte i drugim alatima za komunikaciju ili procenu produktivnosti, te omogućavaju kontinuirana poboljšanja.
- ◆ Pružanje trenutne informacije. Periodične timske ankete pomažu menadžerima da vrednuju angažman i efikasnost tima. Ovi podaci se zatim koriste i za ocenjivanje menadžera. Redovnim anketiranjem zaposlenih pruža se uvidi o razlozima eventualnog slabijeg uspeha određenih timova
- ◆ Analizu podataka. Ovakvi softveri na osnovu podataka o performansama koji postoje u bazi, šalju sugestije menadžerima da bi podstakli eventualne treninge i koučing zaposlenih.

- ♦ Podršku razvoju karijere. Alati mogu preporučiti nova radna mesta i nove karijere zasnovane na dosadašnjim iskustvima pojedinca i njegovim prethodnim uspehom u kompaniji.
- ♦ Jednostavnu integraciju: integracija alata za procenu učinka sa programina kao što su Outlook, Gmail i dr. na kojima ljudi provode najveći deo svog vremena omogućavanju praćenje učinka zaposlenih na dnevnoj osnovi.

2.

DRUŠTVENE MREŽE I MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

S obzirom da HR profesionalci svoju delatnost obavljaju u veoma diverzifikovanim uslovima, veoma važno pitanje je u kojoj meri i na koji način različite generacije prihvataju da socijalne mreže i društveni mediji postanu sastavni deo njihovog svakodnevnog posla. Sledi zanimljivi prikaz viđenja socijalnih medija od strane različitih generacija.³²⁵

Generacija Y	Generacija X
♦ Volim da stalno ulazim na svoju društvenu mrežu ili da pošaljem przu poruku. Sve je u efikasnosti i brzini. ♦ Mislim da su Tviter, Fejsbuk, blogovi i sl. odličan način da se unapredi saradnja i inovacije u mojoj kompaniji ♦ Nema potrebe da vidim svog kolegu da bih izgradio jaku vezu sa njim	♦ Prednost dajem obavljanju posla putem e-maila. Smatram da je to mnogo efikasnije. ♦ Sastanci licem u lice su potrebni povremeno, ali posao može da se završi i putem mejla. ♦ Nemam problem da se prilagodim Fejsbuku i ostalim socijalnim medijima, ali ne moram da ih koristim
Baby Boomers	Veterani
♦ Posao se obavlja najefikasnije korišćenjem sastanka licem u lice, ili eventualno, telefonom. ♦ Interakcija licem u lice stvara jače odnose ♦ Počeo/la sam da eksperimentišem sa Fejsbukom i Tviterom, ali iskreno, ne razumem u čemu je toliki značaj svega toga	♦ Obavljam poslove kroz sastanke licem u lice. To najbolje funkcioniše. ♦ Šta je Fejsbuk ? Ne vidim vrednost korišćenja društvenih medija na radnom mestu. Snižavaju produktivnost. ♦ Zašto sve što znam moram da delim sa mladim radnicima. Dugo i naporno sam radio/la da bih stekao znanje koje imam danas.

Slika 6. Pogledi na socijalne medije od strane različitih generacija³²⁶

Menadžeri ljudskih resursa, u navedenom smislu, treba da poznaju sastav svojih zaposlenih i da veoma pažljivo pristupe uvođenju promena poput korišćenja društvenih mreža u svakodnevnom obavljanju posla. Istraživanja pokazuju da nije problem u godinama zaposlenih, već u prihvatanju, spremnosti na promene i adaptibilnosti. O tome svedoči podatak da je u najvećem porastu broj korisnika Fejsbuka i ostalih društvenih mreža koji imaju 50 i iznad 50 godina. To dalje znači da bi uvođenje tehnologije ovoj populaciji moralo biti potpuno drugačije ponuđeno i sprovedeno nego generaciji koja je sa tehnologijom rasla od najranijih godina detinjstva.

U primeni socijalnih medija u organizaciji, veoma je važno ustanoviti jasnu politiku korišćenja ovih medija. Za to je najčešće i zaduženo odeljenje za menadžment ljudskih resursa. Potrebno je napraviti jasnu politiku i u tom smislu obezbediti pozitivnu energiju zaposlenih i njihovu spremnost za promene, a svakako sprečiti negativnu politiku koja bi samo određivala šta se ne sme činiti pri upotrebi društvenih mreža.

Od svih faza menadžmenta ljudskih resursa, čini se da je regrutovanje doživelo najveću transformaciju pod uticajem sve češće upotrebe društvenih mreža. Sledi detaljnija analiza uloge koju socijalne mreže imaju u procesu regrutovanja.

Činjenica je da društvene mreže postaju sastavni deo procesa regrutovanja i da je veliki njihov doprinos u ohrabrivanju kandidata da se na ovaj način prijavljuju za upražnjena radna mesta i učine proces regrutovanja efikasnijim. Kompanije treba da budu mnogo kreativnije u načinima na koji identifikuju i traže nove zaposlene i u tom smislu u potpunosti iskoriste prednosti društvenih mreža i mobilnih načina regrutovanja.³²⁷ Društvene mreže svojim korisnicima omogućavaju razvoj sopstvenih profesionalnih mreža, ostajanje u kontaktu sa vrednim bivšim kolegama radi nekog budućeg poslovnog kontakta, istraživanje kompanija i slobodnih radnih mesta, a poslodavcima traženje potencijalnih kandidata shodno njihovim refrencama i iskustvu.³²⁸

Istraživanje sprovedeno preko platforme za regrutovanje Jobvite³²⁹, koja je sama po sebi primer korišćenja socijalnih medija u regrutovanju, među 1.855 ispitanika, HR profesionalaca koji se bave regrutovanjem u raznim industrijskim granama, pružilo je zanimljive rezultate:

- ♦ 73% ispitanika smatra da su socijalne mreže najbolji način unapređenja procesa regrutovanja u koji treba ulagati i koji treba koristiti;
- ♦ Odabir socijalnih medija koji se koriste u regrutovanju je sledeći: 94% ispitanika koristi LinkedIn, 66% Fejsbuk, 52% Tviter.
- ♦ Zanimljivo je da se različite socijalne mreže koriste za različite aspekte regrutovanja. Tako npr. Preko Linkdina najviše se traži za kandidatima i njihovim kontaktima, prate potencijalni kandidati, obavestavaju o ponudi za posao, tj. oglašavaju upražnjene pozicije i proveravaju kandidati pre razgovora za posao. Najveći broj ispitanika koristi Fejsbuk za prezentaciju brenda poslodavca, širenje informacija o poslodavcu, oglašavanje posla i proveru kandidata za posao. Tviter se koristi za prezentaciju brenda poslodavca, oglašavanje pozicije, širenje informacija o poslodavcu, potragu za kandidatom i proveru aplikanta.

- ♦ 73% ispitanika, HR profesionalaca, regrutovalo je kandidata preko socijalnih medija i to najviše preko Linkdina (79%), Fejsbuka (26%), Tvitera (14%), bloga kandidata (7%).
- ♦ 93% ispitanika je pregledalo socijalni profil kandidata pre donošenja odluke o angažovanju.
- ♦ 51% ispitanika planira da uveća ulaganja u unapređenje regrutovanja putem mobilnih telefona.

Brojni su razlozi uvođenja socijalnih medija u proces regrutovanja, a prema nekim autorima, koji uvođenje socijalnih medija u proces regrutovanja smatraju pretvaranjem budućnosti u sadašnjost, najvažniji su sledeći:³³⁰

- ♦ Društvene mreže su u današnje vreme najbolji način da se dođe do onih koji tragaju za poslom. Prema nekim istraživanjima oglašavane upražnjenog radnog mesta preko društvenih medija povećava broj aplikanata za to radno mesto između 30 i 50%.
- ♦ Korišćenje društvenih mreža u raznim segmentima poslovanja, pa i u procesu regrutovanja je rezultat kulturnih promena koje se dešavaju u savremenom okruženju. S tim u vezi, treba npr. pomenuti nagli rast Linkdin mreže od 78 do preko 400 miliona članova za pet godina.
- ♦ Društvene mreže su sinonim za transparentnost koja je danas sastavni deo savremenih komunikacija. Prema nekim istraživanjima preko 48% aplikanata za posao je aktivno na društvenim mrežama. S druge strane, istraživanja pokazuju da veliki broj HR profesionalaca pronađe nešto negativno o aplikantu na društvenim mrežama ili pak, na osnovu podataka dobijenih na ovaj način preispituje svoju odluku o angažovanju.
- ♦ Korišćenje društvenih mreža u regrutovanju pitanje je ne samo sadašnjosti, već i budućnosti HR profesionalaca u savremenom menadžmentu ljudskih resursa. Da je to istina pokazuje podatak o velikoj spremnosti najvećeg broja kompanija da ulažu sredstva u unapređenje ovog vida regrutovanja.

Da bi organizacija zaista mogla da iskoristi sve prednosti koje upotreba socijalnih mreža nosi sa sobom, potrebno je da pored usvajanja već pomenute politike korišćenja društvenih mreža u određenim segmentima poslovanja, preduzme određene aktivnosti koje se odnose na spremnost zaposlenih za konkretnu primenu ovih metoda u procesu regrutovanja.³³¹ Tu se pre svega, misli na neophodnost obuke zaposlenih u odeljenjima za menadžment ljudskih resursa kako bi mogli da primenjuju sve metode zasnovane na društvenim mrežama u procesu regrutovanja. To podrazumeva ne samo oglašavanje slobodnih radnih mesta, već i konstantno širenje zanimljivih i korisnih podataka o samoj kompaniji, kao i informisanje kandidata o svim fazama procesa regrutovanja koje su u toku. Drugi preduslov je da se HR profesionalci prilagode potrebi mobilnog regrutovanja jer je sve više ljudi u potrazi za poslom na ovaj način. Treći način korišćenja socijalnih mreža kojim je potrebno ovladati je povezivanje kandidata za posao i već zaposlenih u kompaniji i na

taj način stvaranje određenog vida društvene zajednice talenata. Naime, povezivanje na ovaj način omogućava kandidatima da saznaju dragocene informacije o organizacionoj kulturi i načinu rada u određenoj kompaniji (povezujući sa već zaposlenima, praćenjem video snimaka izjava zaposlenih, video zapisa o važnim događajima u organizaciji). Dakle, prisustvo kompanija na društvenim mrežama i korišćenje prednosti koje one nude, omogućava brojne koristi za sve učesnike u procesu regrutovanja.

REZIME

Korišćenje društvenih mreža je sve prisutnije u menadžmentu ljudskih resursa – u procesu regrutovanja, prilikom socijalizacije novozaposlenih, za informisanje zaposlenih o važnim segmentima njihovog posla, za povratne informacije od 360 stepeni, radi dobijanja trenutnih informacija od klijenata, za merenje godišnjih performansi zaposlenih ili koučing. U primeni socijalnih medija u organizaciji, veoma je važno ustanoviti jasnu politiku korišćenja ovih medija. Među razlozima uvođenja socijalnih medija u proces regrutovanja najvažniji su sledeći: društvene mreže u današnje vreme su najbolji način da se dođe do onih koji tragaju za poslom; korišćenje društvenih mreža je rezultat kulturnih promena koje se dešavaju u savremenom okruženju; društvene mreže su sinonim za transparentnost koja je danas sastavni deo savremenih komunikacija; korišćenje društvenih mreža u regrutovanju pitanje je ne samo sadašnjosti, već i budućnosti HR profesionalaca u savremenom menadžmentu ljudskih resursa.

PROVERITE SVOJE ZNANJE

1. Objasnite ulogu društvenih medija u procesu menadžmenta ljudskih resursa.
2. Navedite prednosti korišćenja društvenih medija u menadžmentu ljudskih resursa.
3. Objasnite na koje načine se mogu koristiti društveni mediji u procesu regrutovanja.
4. Koji su preduslovi koji u jednoj organizaciji treba da budu ispunjeni da bi se sa uspehom koristile društvene mreže u menadžmentu ljudskih resursa?

PRIMENITE SVOJE ZNANJE

VEŽBA 1.

PREVIŠE PRIJATELJA³³²

Vi ste menadžer ljudskih resursa u jednoj maloj kompaniji sa dvadeset i tri zaposlena plus dva suvlasnika (Stiv i Kori).

Svaki put kada uđete u Stivovu kancelariju, vidite da je na Fejsbuku. Zato što je “Fejsbuk prijatelj” sa nekoliko ljudi u organizaciji, vi ste čuli da konstantno ažurira svoj status i dodaje slike u toku radnog vremena. Zatim, na sastancima, Stiv stalno pita zaposlene da li su videli slike koje je nedavno postavio na svoj profil, sa svog odmora, vikenda ili putovanja.

Jedan od zaposlenih, Sem, dolazi kod vas, veoma zabrinut. “Ja samo pokušavam da radim svoj posao, ali osećam da ako ne pogledam njegove fotografije, on će možda misliti da nisam dobar radnik.”

Šta biste vi uradili?

VEŽBA 2.

KAKO BISTE REŠILI OVAJ PROBLEM³³³

Cyberloafing - termin koji se koristi za opisivanje gubitka produktivnosti kao rezultat korišćenja računara na poslu od strane zaposlenog iz ličnih razloga.

Prema rezultatima istraživanja (Nucleus Research):

- ♦ prosečan radnik koristi Fejsbuk u proseku petnaest minuta dnevno, što rezultira prosečnom gubitku od 1,5 % produktivnosti .
- ♦ Neki zaposleni, koriste Fejsbuk preko dva sata dnevno u toku radnog vremena

Da li je način da se ovo izbegne ograničavanje ili blokiranje pristupa Internetu? Šta mislite o tome?

VEŽBA 3.

KOMPANIJE KOJE USPEŠNO PRIMENJUJU REGRUTOVANJE PUTEM SOCIJALNIH MREŽA³³⁴

Prema istraživanju koje je sproveo Jobvite, 93 % organizacija koriste društvene mreže za regrutovanje novih kandidata, ali samo 18 % smatra da su efikasne u tome. Takođe, prema istom istraživanju, čak 73 % organizacija planira da poveća investicije u društvene medije kao deo njihove strategije zapošljavanja.

U narednom tekstu opisane su četiri kompanije koje su uspešne u korišćenju socijalnih mreža u procesu regrutovanja.

1. Nestle (Nestle)

Sa sedištem u Švajcarskoj, Nestle je jedan od najvećih svetskih proizvođača hrane. Multinacionalni konglomerat ima kancelarije (i mogućnosti za zapošljavanje) širom sveta, a koristi društvene mreže veoma uspešno kako bi bio siguran da će se pozicije koje nudi popuniti od strane najboljih kvalifikovanih kandidata.

Nestle prvenstveno targetira dva geografska regiona u vezi sa popunjavanjem radnih mesta: SAD i Veliku Britaniju. Veoma mudro kompanija održava profil za svaki od ovih regiona i na Fejsbuku i na Tviteru. Ovo pojednostavljuje proces socijalizacije, obezbeđujući da se kandidati u SAD ne prijavljuju za posao u Velikoj Britaniji i obrnuto.

Štaviše, Nestle je prisutan i na Jutjubu i Linkdinu, stvarajući tako čak i više mogućnosti za zaposlenje.

2. Zappos (Zapos)

Koji je najbolji način povezivanja sa potencijalnim kandidatima koji traže posao preko društvenih mreža? Za kompaniju Zappos, trgovinskog giganta, to podrazumeva izgradnju svoje društvene mreže namenjene prijavi zainteresovanih kandidata.

U maju 2014. godine, kompanija Zapos je pokrenula *Zappos insiders*, koji predstavlja u suštini društvenu mrežu kojoj ljubitelji ove kompanije mogu da se pridruže kako bi saznali više o kompaniji. Na ovaj način „Zappos insajderi“, tj. korisnici ove mreže, dobijaju sve informacije u vezi sa otvorenim pozicijama. Oni takođe imaju pristup ekskluzivnim sadržajima i mogu stupiti u kontakt sa znanjima ključnih zaposlenih u Zappos-u.

3. Home Depot (Hom Dipo)

Kao što se može očekivati od velike korporacije, Hom Dipo ima veoma velike društvene potrebe, ali je i veoma aktivan na društvenim mrežama. Uprkos velikom obimu posla, ova kompanija je posvećena tome da svojim korisnicima obezbedi personalizovane odgovore na svojim stranicama posvećenim razvoju karijere.

Kada potencijalni kandidat za zaposlenje dođe do sajta kompanije Hom Dipo na njenim stranicama namenjenim razvoju karijere, kompanija se trudi da na njihova pitanja i zahteve odgovara brzo. Ako ništa drugo, takvo ponašanje ostavlja utisak ne samo na kandidata za posao, već i na bilo koga ko čita date odgovore, da je reč o kompaniji koja brine o ljudima koje zapošljava.

4. Taco Bell (Tako Bel)

Za razliku od mnogih preduzeća, kompaniji Tako Bel nije dovoljna mogućnost da do potencijalnih osoba koje traže posao dopre isključivo preko Tvitera i Fejsbuka. U stvari, ova kompanija brze hrane se ponosi svojim prisustvom na velikom broju društvenih platformi – uključujući i Pinterest. Kompanija polazi od toga da što je na više platformi prisutna, veća je verovatnoća za privlačenjem vrhunskih talenata.

Da bi organizacija pronašla mrežu koja joj najviše odgovara, potrebno je da dođe do saznanja na kojoj mreži se nalaze njeni potencijalni kandidati. Praktično ceo svet živi na društvenim mrežama, ili barem tako izgleda. Kako u radno sposobno stanovništvo ulaze sve mlađe generacije, može se očekivati sve više i više ljudi na društvenim mrežama. Što pre organizacije shvate navedeno i počnu prisluškivati talente koji žive onlajn brže će rasti i postajati sve jače.

Pitanja:

1. Šta je u osnovi zajedničko svim ovim primerima upotrebe društvenih mreža u regrutovanju?
2. Koje su prednosti ovakvog načina regrutovanja koje se u praksi javljaju?
3. Po vašem mišljenju, šta je još moguće uraditi kako bi se iskoristili potencijali društvenih mreža i u ostalim fazama menadžmenta ljudskih resursa?

STRATEGIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U PRAKSI

Kada pročitate ovo poglavlje bićete u mogućnosti da:

- ✓ upoznate značaj pravilno formulisanih i implementiranih HR strategija,
- ✓ upoznate najčešće HR strategije koje se javljaju u praksi: strategiju inovacije poslovnog modela, strategiju visokih performansi, strategiju korporativne društvene odgovornosti, strategiju angažovanja, strategiju nagrađivanja i
- ✓ upoznate ulogu koju menadžment ljudskih resursa ima u formulaciji i primeni ovih strategija.

Strategije menadžmenta ljudskih resursa imaju za cilj da definišu namere organizacije po pitanju politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa u sadašnjosti, ali i u dužem vremenskom periodu, kako bi doprinele postizanju korporativnih poslovnih ciljeva.³³⁵ Navedeno je u skladu sa već prihvaćenim stavom da menadžeri i poslovanje uopšte treba da daju dobre rezultate u sadašnjosti da bi bili uspešni u budućnosti.

U vezi sa odabirom i primenom određene strategije menadžmenta ljudskih resursa, potrebno je napomenuti nekoliko bitnih smernica.³³⁶

- ♦ S obzirom na razlike među organizacijama, sve HR strategije su različite. Ne postoji nešto što bi se moglo nazvati standardnom strategijom koja bi donela uspeh svakoj organizaciji, jer u svakom pojedinačnom slučaju potrebno je uzeti u obzir i analizirati veliki broj faktora koji definišu odabir i potencijalni uspeh jedne strategije.
- ♦ Strategija se može razvijati pojedinačno ili u kombinaciji sa drugim strategijama koje bi zajedno činile koherentni HR sistem.
- ♦ Strategije se nužno moraju ocenjivati, a u poređenju sa stepenom uspeha u postizanju ciljeva koji su postavljeni.
- ♦ Svaka HR strategija mora da bude u skladu sa poslovnom strategijom organizacije.

U nastavku ćemo navesti neke od strategija menadžmenta ljudskih resursa koje se najčešće javljaju u praksi i koje daju dobre rezultate u postizanju održive konkurentske prednosti organizacija. Takođe, za svaku od navedenih strategija posebno ćemo naglasiti koja je uloga menadžmenta ljudskih resursa u njenoj primeni. Napominjemo da smo kada smo ranije u udžbeniku govorili o konceptima u menadžmentu ljudskih resursa pomenuli neke od koncepata čija primena dovodi do implementacije strategije, tako da ovom, prilikom o njima nećemo govoriti (*Knowledge Management, Talent management, Employee Development, Change Management* i dr.)

1.

STRATEGIJA INOVACIJE POSLOVNOG MODELA (*BUSINESS MODEL INNOVATION*)

Pod poslovnim modelom podrazumevamo način poslovanja organizacije, tj. način stvaranja dodatne vrednosti kako za klijenta tako i za organizaciju. Poslovni model se sastoji od 4 elementa: vrednost za klijenta (kako organizacija stvara vrednost za svoje klijente); profit - kako organizacija stvara vrednost za sebe dok svojim klijentima pruža vrednost; ključni resursi (ljudi, tehnologija, proizvodi, oprema) i ključni procesi: zadaci kao što su trening, razvoj, budžetiranje, planiranje, pravila i norme, neophodne za stvaranje vrednosti.

Pod inovacijom poslovnog modela podrazumevamo proces razvoja novog ili promene postojećeg poslovnog modela u cilju stvaranja bolje vrednosti za klijenta, postizanja konkurentske prednosti i uvećanja profitabilnosti. U gore navedenom smislu, inovacija poslovnog modela obuhvata sledeće:

- ♦ Vrednost za klijenta: Otkriti šta klijenti vrednuju ili ne vrednuju kod postojeće ponude, šta bi želeli u budućnosti i identifikovati novi proizvod ili uslugu, ili unaprediti postojeći tako da ima vrednost za klijenta.
- ♦ Profit: Bolje razumevanje trenutnog funkcionisanja stvaranja profita i iznalaženje oblasti gde je moguće unapređenje
- ♦ Ključni resursi: Proučiti svaki od ključnih resursa i utvrditi u kojoj meri su adekvatni za određeni zadatak i koji bi se mogli unaprediti i kompletirati u budućnosti
- ♦ Ključni procesi: Proučiti ključne menadžerske i operativne procese da bi se utvrdila njihova efikasnost sada, ali i u budućnosti.

Tri osnovne dimenzije poslovnog modela su: cilj koji treba da bude definisan u samom startu, interakcija koju organizacija ima sa svojim klijentima, kako bi izašla u susret njihovim zahtevima u vezi sa proizvodom i uslugama i treća dimenzija je kreiranje dodatne vrednosti koje podrazumeva kako kompanija može profitabilno da stvori dodatnu vrednost.³³⁷

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu inovacije poslovnog modela sastoji se u sledećem.³³⁸

- ♦ Razumevanje postojećeg i budućeg poslovnog modela u smislu organizacione strukture i postojećih i novih sposobnosti ljudi koji su angažovani
- ♦ Doprinos redizajnu organizacije u skladu sa programom inovacije
- ♦ Planiranje aktivnosti organizacionog razvoja koje bi unapredile organizacione sposobnosti
- ♦ Razmatranje i implementacija promena
- ♦ Planiranje ljudskih resursa u smislu specifikacije broja potrebnih ljudi sa specifičnim veštinama i znanjem
- ♦ Formulacija i implementacija strategije talent menadžmenta potrebne za regrutovanje, razvoj i zadržavanje talentovanih ljudi – onih koji će uneti promenu u organizacione performanse svojim ličnim doprinosom na duži rok
- ♦ Razvoj upravljanja učinkom i sistemom nagrađivanja
- ♦ Planiranje i upravljanje programima učenja kako bi se obezbedilo da zaposleni imaju potrebne veštine za implementaciju promenjenog poslovnog modela
- ♦ Ustanovljenje procedura menadžmenta znanja kako bi se delilo i čuvalo organizaciono znanje o procesima, tehnikama i operacijama

2.

STRATEGIJA VISOKIH PERFORMANSI (HIGH PERFORMANCE STRATEGY)

Za razumevanje ove strategije treba razlikovati pojam same strategije visokih performansi i pojam sistema rada visokih performansi. Strategija visokih performansi podrazumeva težnju organizacije da kroz zaposlene postigne konkurentsku prednost unapređenjem performansi. Sistem rada visokih performansi označava konkretne prakse koje mogu unaprediti uključenost zaposlenih, njihove veštine i motivaciju (o njemu je bilo reči ranije u udžbeniku). Specifičnost je da se ove prakse primenjuju zajedno tako da podržavaju jedna drugu i čine veći uticaj na rezultate. Ne postoji “magična lista” praksi već svaka organizacija razvija različitu strategiju.

Strategija visokih performansi predstavlja kombinaciju ljudi, tehnologije, menadžmenta i produktivnosti koje su efikasno povezani kako bi stvorile konkurentsku prednost zasnovanu na postojećima osnovama. Ova strategija dovodi do visokog individualnog i organizacionog učinka.

Prema mišljenju BCG (Boston Consulting Group) postoji 14 osnovnih karakteristika organizacija koje sa uspehom primenjuju ovu strategiju i sve njihove karakteristike se mogu svrstati u 5 osnovnih grupa koje možemo videti na slici 7.³³⁹

Liderstvo	♦ Timovi lidera koji postižu visoke performanse upravljajući direktno i ažurno ♦ Veštine lidera odgovaraju budućim potrebama ♦ Menadžeri srednjeg nivoa prihvataju strategiju i dalje je prenose
Dizajn	♦ Struktura i raspored resursa oslikavaju posvećenost strategiji ♦ Nekoliko slojeva odvaja CEO i prvu liniju, a raspon konrole je široko postavljen ♦ Odgovornost, pravo na odlučivanje i saradnja su postavljeni uz pažljivo razmatranje ♦ Individualne sposobnosti odgovaraju zahtevima dodeljenih uloga
Ljudi	♦ Brend poslodavca je ključna imovina ♦ Ključne uloge i talenti su jasno identifikovani i brižljivo se postupa sa njima ♦ HR je stratezijski partner u organizaciji
Upravljanje promenama	♦ Promena je postupna ♦ Organizacija evoluirala
Kultura i angažovanje	♦ Kultura ubrzava ostvarenje poslovnih ciljeva ♦ Angažovanje se meri i neguje da bi generisalo diskrecione napore zaposlenih

Slika 7. Karakteristike visoko efikasnih kompanija³⁴⁰

Osnovne karakteristike strategije visokih performansi su:³⁴¹

- ♦ Otvorena i kreativna kultura čiji centar su ljudi, a donošenje odluka se prenosi i deli kroz organizaciju
- ♦ Investiranje u ljude kroz obuku, treninge i fleksibilan rad
- ♦ merljivi rezultati i performanse (benchmarking, inovacije procesa, najbolje prakse)
- ♦ povezivanje selekcije sa potrebnim kompetencijama
- ♦ razvoj strategija koje će obezbediti efikasnu podršku razvoju željenih veština potrebnih za implementaciju organizacione strategije
- ♦ određivanje kompenzacije i politika koje će privlačiti, zadržavati i motivisati zaposlene sa visokim performansama

Iz navedenih karakteristika jasno proizilazi i uloga koju menadžeri ljudskih resursa imaju i moraju imati u primeni i razvoju ove strategije. Zapravo sve faze u menadžmentu ljudskih resursa treba da budu usmerene ka postizanju rada visokih performansi – od regrutovanja i selekcije, preko odabranih programa obuke i razvoja, pa preko odgovarajućih kompenzacionih i beneficijarnih praksi i politika.

3.

STRATEGIJA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY)

Strategija *Corporate social responsibility* (CSR) podrazumeva planiranje načina na koji će organizacija upravljati svojim poslovanjem na etički način, vodeći računa o socijalnom, ekonomskom i uticaju na okruženje svojih poslovnih operacija i procesa.³⁴²

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u primeni ove strategije se odnosi na činjenicu da način na koji se organizacija ophodi prema svojim zaposlenima direktno utiče na sliku kompanije koja je spremna da prihvati širu društvenu odgovornost. Argumenti za neophodnost angažovanja HR menadžera u implementaciju ove strategije su sledeći:

- ♦ Od organizacija se zahteva da vode računa o uticaju svojih aktivnosti na društvo
- ♦ Kredibilitet strategije društvene odgovornosti zavisi od aktivnosti, ne od retorike, a HR funkcija je zadužena za ključne sisteme i procese
- ♦ Zaposleni u HR odeljenju poseduju znanja relevantna za sprovođenje strategije društvene odgovornosti u delo (organizaciono učenje i upravljanje promenama)
- ♦ Poverenje u menadžment podiže i značaj načina na koji oni upravljaju ljudima
- ♦ Ova strategija omogućava HR funkciji da demonstrira svoj strategijski fokus
- ♦ Način na koji organizacija upravlja svojim zaposlenima doprinosi njenom ugledu
- ♦ Uloga HR je da sprovodi strategiju kompanije

4.

STRATEGIJA ANGAŽOVANJA (ENGAGEMENT STRATEGY)

Strategija angažovanja postoji kada su zaposleni posvećeni svom radu i organizaciji i motivisani da postignu viši nivo performansi. Angažovani zaposleni su pozitivni, zainteresovani, i spremni da ulažu i viši stepen napora u svoj posao nego što je minimum potreban za njegovo obavljanje. Prema nekim istraživanjima angažovani zaposleni pokazuju višu produktivnost, a u organizaciji je prisutna niža stopa fluktuacije, manje izostanaka sa posla i unapređenje sigurnosti na poslu.

Faktori uticaja na uspešnost primene ove strategije se mogu podeliti u dve grupe:

1. Racionalni

- ♦ Razumevanje svoje uloge
- ♦ Razumevanje uloge u kontekstu organizacije kao celine
- ♦ Razumevanje uloge u skladu sa poslovnim ciljevima

2. Emotivni

- ♦ Osećanja zaposlenih u pogledu organizacije
- ♦ Da li posao pruža zaposlenima osećaj ispunjenosti?
- ♦ Kakav je odnos zaposlenog i menadžera?

Obe vrste faktora mogu biti analizirane kroz niz drugih faktora (posao sam po sebi, radno okruženje, kvalitet liderstva, mogućnosti za lični razvoj, šanse za doprinos, posvećenost organizaciji).

5.

STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA (REWARD STRATEGY)³⁴³

Strategija nagrađivanja se odnosi na politike i prakse koje se uvode da bi obezbedile da vrednost pojedinaca i njihovog doprinosa u postizanju organizacionih, poslovnih ili timskih ciljeva, bude prepoznat i nagrađen. Ova strategija podrazumeva planiranje i sprovođenje sistema nagrađivanja koji će biti zadovoljavajući i za organizaciju i za stejkholdere. Takođe, strategija nagrađivanja definiše buduće ciljeve organizacije u vezi sa sistemom nagrađivanja na duži rok - počinje sa trenutnim stanjem sistema nagrađivanja i pokušava da predvidi kakav će taj sistem biti.

Argumenti za razvoj strategije nagrađivanja su sledeći:

- ♦ Strategija nagrađivanja obezbeđuje osećaj za cilj i pravac
- ♦ Troškovi plata u većini organizacija predstavljaju najveći deo troškova, a strategija nagrađivanja može da pomogne da se ovim troškovima upravlja na pravi način
- ♦ Jača se veza između nagrade i performansi
- ♦ Okvir koji ova strategija pruža pokazuje koliko je proces nagrađivanja povezan sa HR procesima tako da su oni koherentni i međusobno se podržavaju

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u primeni ove strategije se sastoji od sledećeg:

- ♦ Razvijati politike i prakse nagrađivanja koje podržavaju postizanje poslovnih ciljeva

- ♦ Obezbediti nagrade koje privlače, zadržavaju i motivišu zaposlene i pomažu razvoju kulture visokih performansi
- ♦ Održavati konkurentnost nagrada
- ♦ Nagrađivati ljude prema njihovom doprinosu
- ♦ Prepoznati vrednost svih zaposlenih koji daju efikasan doprinos, ne samo izuzetne pojedince
- ♦ Dozvoliti određeni stepen fleksibilnosti
- ♦ Delegirati odgovornost za nagrađivanje na linijske menadžere

REZIME

Strategije usmeravaju organizaciju ka budućnosti, a u skladu sa postavljenom vizijom, misijom i ciljevima organizacije. U tom smislu, zadatak strategija menadžmenta ljudskih resursa je da definišu buduće politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa koje će, iako definisane u sadašnjosti, doprineti ostvarenju korporativnih ciljeva u budućnosti. Važno je naglasiti da su sve HR strategije međusobno različite, da se svaka strategija razvija pojedinačno ili u kombinaciji sa drugim strategijama, da se strategije moraju konstantno i redovno preispitivati i ocenjivati i da svaka HR strategija mora da bude u skladu sa poslovnom strategijom organizacije. Najčešće strategije koje su u vezi sa menadžmentom ljudskih resursa, a javljaju se u praksi su Strategija inovacije poslovnog modela, Strategija visokih performansi, Strategija korporativne društvene odgovornosti, Strategija angažovanja i Strategija nagrađivanja.

PROVERITE SVOJE ZNANJE

1. Objasnite značaj HR strategija.
2. Objasnite povezanost HR strategija sa poslovnom strategijom.
3. Objasnite Strategiju inovacije poslovnog modela i ulogu HR menadžmenta u njenoj implementaciji.
4. Objasnite ulogu menadžmenta ljudskih resursa u formulisanju i implementaciji Strategije visokih performansi.
5. Objasnite Strategiju korporativne društvene odgovornosti.
6. Objasnite Strategiju angažovanja.
7. Objasnite Strategiju nagrađivanja.

PRIMENITE SVOJE ZNANJE

VEŽBA 1.

STRATEGIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U KOMPANIJU (EMVEJ) (AMWAY)³⁴⁴

Najvažnija vrednost za Emvej je da bude društveno odgovorna kompanija. Ova kompanija veruje da ovakav pristup treba pokazivati i zato se povezala sa UNICEF-om.

Top menadžment dizajnira strategije za celu kompaniju. Efikasna strategija zahteva diskusiju i komunikaciju sa drugima. Strategije Emveja koje se odnose na društvenu odgovornost objavljuju se i prikazuju širom kompanije.

Strategija kompanije uključuje kreiranje odgovornih planova koji imaju za cilj da naprave razliku i unesu promenu. Strategija je fleksibilna. Pri njenom oblikovanju sprovodi se istraživanje među zaposlenima da bi se utvrdio cilj i tema koju je potrebno podržati. Rezultati su pokazali da najviše podrške dobijaju ciljevi koji su u vezi sa decom. Veliko angažovanje ove kompanije je na polju UNICEF-ovog programa imunizacije dece.

Pitanja:

1. Opišite proces formulisanja i implementacije strategije društveno odgovornog poslovanja u kompaniji Emvej?
2. Navedite i objasnite koristi koje zaposleni imaju od navedene strategije.
3. Navedite i objasnite koristi koje organizacija ima od primene navedene strategije.

VEŽBA 2.

NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH U ROYAL BANK OF SCOTLAND³⁴⁵

Kao što je još Maslov objasnio, zaposleni nisu motivisani samo novcem. Pojedinci mogu biti motivisani zadovoljenjem raznih potreba. Motivacija može biti mogućnost napredovanja u karijeri ili fleksibilno radno vreme.

Zaposleni u RBS kao vid strategije nagrađivanja imaju na raspolaganju *Total Reward*, paket posebnih beneficija dizajniran tako da daleko nadmašuje samu platu. Ovaj paket nudi beneficije za svakog zaposlenog i uključuje ne samo novac, već i mogućnost ličnog izbora u vezi sa radnim satima ili osiguranjem.

RBS *Total Reward* paket takođe nudi fleksibilno penzijsko osiguranje, zdravstvene i medicinske beneficije, plaćene odmore i poverljive savetodavne usluge. Zaposleni imaju odmor u trajanju od 25 do 30 dana, za stalno zaposlene, ali sa opcijom kupovine ili prodaje dana odmora. Zaposleni mogu da biraju čitav niz beneficija koje se odnose na životni stil, a uključuju vaučere za popust u kupovini, mogućnosti brige o deci na poslu i RSB finansijske proizvode, kao što su krediti, zajmovi i specijalne kamate.

Pitanja:

1. Objasnite koristi koje od strategije nagrađivanja imaju zaposleni u RBS? Koje koristi ima sama banka od implementacije ove strategije?
2. Objasnite koje su sve pogodnosti za zaposlene predviđene u okviru ove strategije?

I - POGLAVLJE

- 1 Forbes (2018) The World's Most Valuable Brands, dostupno na <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>, preuzeto 9.7.2018.
- 2 Dostupno na <https://www.apple.com/>, preuzeto 6.7.2018.
- 3 Dostupno na <https://www.google.com/about/our-company/>, preuzeto 6.4.2018.
- 4 Schneider, M. (2018) Google Gets 2 Million Applications a Year. To Have o Shot, Your Resume Must Pass the '6 Second Test', Inc.com, dostupno na <https://www.inc.com/michael-schneider/its-harder-to-get-into-google-than-harvard.html>, preuzeto 9.7.2018.
- 5 Dostupno na <http://https://microsoft.com/en-us/about/default.aspx>, preuzeto 6.7.2018.
- 6 Glassdoor (2018) 2018 Best Places to Work. Employees' Choice, dostupno na https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm, preuzeto 7.7.2018.
- 7 Ward, M (2017) Facebook is the best place to work – and it's not just because of the fun perks, dostupno na <https://www.cnbc.com/2017/12/14/facebook-is-the-best-place-to-work-and-its-not-just-because-of-the-fun-perks.html>, preuzeto 5.7.2018.
- 8 Dostupno na <https://www.amazon.jobs/team-category/university-recruiting/>, preuzeto 5.5.2017.
- 9 Draker, P. (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 95.
- 10 Tofler A. (1980) *The Third Wave*, Bantam Books, str.10.
- 11 Draker, P. (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 113.
- 12 Armstrong, M. (2009) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London, str. 8.
- 13 Armstrong, M. (2009) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London, str. 8.
- 14 Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad, str. 6.
- 15 Noe, R.A, Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. M.(2014) *Fundamentals of Human Resource management*, Mc Graw Hill, International edition, str.4.
- 16 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017) *Excellence in Business Communication*, Pearson, str. 53.
- 17 R.Shuler, J. Walker (1990) *Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions*, Organizational Dynamics, pp 5 – 19.
- 18 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 8.
- 19 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 7-8.
- 20 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017) *Excellence in Business Communication*, Pearson, str. 55.
- 21 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 7.
- 22 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 17.
- 23 Mašić, B., Babić, L., Đorđević – Boljanović, J. Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 70.
- 24 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 65.
- 25 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 66.

- 26 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 9 - 11.
- 27 Kolins, Dž. (2008) *Kako stići od dobrog do sjajnog*, Algoritam, Beograd, str. 66 - 70.
- 28 P.A.K. Fletcher, From Personnel Administration to Business Driven Human Capital Management, The Transformation of the Role of HR in the Digital Age, *H.G. Guental, D.L. Stone, ed., (2005) The Brave New World of eHR (Professional Practice Series), Human Resource Management in the Digital Age*, 2-6. str.
- 29 Kolins, Dž. (2008) *Kako stići od dobrog do sjajnog*, Algoritam, Beograd, str. 54.
- 30 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 27 - 28.
- 31 Bureau of Labor Statistic, Occupational Employment, Ocupational Outlook Quarterly, Winter 2003 - 2004, pp. 6 - 27; BLS, Tomorrow's Jobs, Ocupational Outlook Quarterly, last modified June 2, 2004, dostupo na www.bls.gov, preuzeto iz R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright (2007) *Fundamentals of Human Resource management*, Mc Graw Hill, International edition, str. 39.
- 32 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2014) *Fundamentals of Human Resource management*, Mc Graw Hill, International edition, str. 39.
- 33 Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersay, str. 13.
- 34 Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersay, str. 12.
- 35 Drucker, P. (1992) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row, str. 263-268.
- 36 DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2013) *Human resource management*, John Wiley & Sons, Inc, str. 21-23.
- 37 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 2.
- 38 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 4.
- 39 Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersay, str. 7
- 40 Martin, J. (2010) *Key Concepts in Human Resource Management*, Sage, London, str. 5.
- 41 Šovljanski, N. *Odsustvovanje s posla ili apsentizam - Investiranje u velnes programe za smanjenje izostanaka zaposlenih*, dostupno na <http://www.ekapija.com/website/sr/page/425386>, preuzeto 26.4.2011.
- 42 Martin, J. (2010) *Key Concepts in Human Resource Management*, Sage, London, str. 7-8.
- 43 Huges, R., Kinder, A. (2007) *Guidelines for Counselling in the Workplace*, London, British Association for Counselling and Psychotherapy, preuzeto iz Martin, J. (2010) *Key Concepts in Human Resource Management*, Sage, London, str. 64 - 65.
- 44 Mašić, B., Babić, L. Đorđević - Boljanović, J, Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, str. 523.
- 45 Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 173 - 174.
- 46 Martin, J. (2010) *Key Concepts in Human Resource Management*, Sage, London, str. 100-104.
- 47 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 68.
- 48 Coulter, M. (2010) *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, str. 179.
- 49 Robbins, S.P., Coulter, M. (2011) *Menadžment*, Data status, Beograd, 282. str.
- 50 Sung, J., Ashton, D. (2005) *High Performance Work Practices: Linking Strategy and Skills to Performance Outcomes*, (DTI/CIPD report, February), London: Department of Trade and Industry, preuzeto iz Martin, J. (2010) *Key Concepts in Human Resource Management*, Sage, London, str. 137 - 139.

- 51 P. Drucker (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adžes, Novi Sad, str. 95.
- 52 Davenport, T., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. xv.
- 53 Macintosh, A. (1995) *Position Paper on Knowledge Management, Artificial Intelligence Applications Institute*, University of Edinburgh, str. 139.
- 54 Đorđević – Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 23.
- 55 Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall, str. 5.
- 56 Knowledge Management Methods and Tools, dostupno na <http://aboveandbeyondkm.com/2008/03/dare-to-share-knowledge-management-toolkit.html>, preuzeto 6.6.2018.
- 57 Mašić, B., Babić, L. Đorđević – Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, str. 493 – 496.
- 58 Mašić, B., Babić, L. Đorđević – Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, str. 493 – 496.
- 59 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 98.
- 60 Cappelli, P. (2008) *Talent on demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, str. 1-10.
- 61 Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008) *The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page Limited, str. 10 – 11.
- 62 Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008) *The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page Limited, str. 11.
- 63 Penzionisanje zaposlenih, gubitak znanja, časopis *Business Week*, 20. avgust 2008., dostupno na www.businessweek.com, preuzeto 15.3.2017.
- 64 Jack & Suzy Welch, Otkaz: Momenat istine za HR, *Business Week*, 11. mart 2009., dostupno na www.budinessweek.com, preuzeto 15.5.2017.
- 65 Marshall Goldsmith, Budite fleksibilni, privucite talente, Intervju sa potpredsednikom za razvoj kompanije *Flexperience*, preuzeto iz časopisa *Business Week*, dostupno na www.businessweek.com, preuzeto 25.2.2017.

II - POGLAVLJE

- 66 Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36.
- 67 Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 16.
- 68 Wright, P., McMahan, G. (1992) „Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management“, *Journal of Management*, br. 18., str. 295 – 320., preuzeto iz Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 43.
- 69 Pržulj, Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 25.
- 70 Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, str. 80.
- 71 Čerović, S. (2013) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 99.
- 72 York, K. M. (2010) *Applied Human Resource management*, Sage Publications, Inc., str. 7.
- 73 Coulter, M. (2010) *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, str. 180.
- 74 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 46 - 47.
- 75 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih*

- potencijala: *Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 46.
- 76 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd. Str. 12.
- 77 Armstrong, S., Mitchel, B. (2007) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 21.
- 78 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 52.
- 79 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 52.
- 80 Hislop, D. (2013) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press, str. 228.
- 81 Dessler, G. Izgradnja strategijski orijentisanog sistema menadžmenta ljudskih resursa u Siemens-u, preuzeto iz Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, str. 95.
- 82 Douglas Mac Millan, Talent menadžment: Kako investirati u svoje zaposlene, Istraživanje IBM i Human Capital Inst., časopis *Business Week*, 13. avgust 2008., dostupno na www.businessweek.com, preuzeto 15.5.2016.
- ### III - POGLAVLJE
- 83 Đorđević Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 123.
- 84 Bergeron, C. (2007) Succession Planning Extends to Knowledge Workers, *Newsletter march 2007*, Bergeron Associates. Dostupno na www.bergeronassociates.com. Preuzeto sa sajta 15.5.2016.
- 85 Čerović, S. (2013) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 103.
- 86 S.P.Robbins, M. Coulter (2011) *Menadžment*, Data Status, str. 285.
- 87 Mašić, B., Babić, L. Đorđević – Boljanović, J, Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, str. 253.
- 88 Šire, Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad, str. 139 –142.
- 89 Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000) *Generations in Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*, Amacom
- 90 Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 16,
- 91 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., (2014) *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill, Irwin, str. 117.
- 92 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., (2014) *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill, Irwin, str. 119.
- 93 Dessler, G. (2013) *Human resource management*, Pearson, str. 114.
- 94 Dessler, G. (2013) *Human resource management*, Pearson, str. 107 – 110.
- 95 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.68.
- 96 Robbins, DeCenzo, D. A., (2013) *Human Resource Mangement*, John Wiley & Sons, Inc., str. 125.
- 97 Robbins, DeCenzo, D. A., (2013) *Human Resource Mangement*, John Wiley & Sons, Inc., str. 125. 125 – 126.
- 98 Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., (2013) *Human Resource Mangement*, John Wiley & Sons, Inc., str. 126.
- 99 Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad, str. 79-80.
- 100 Upravljanje sukcesijom, časopis *Business Week*, 30. januar 2009., dostupno na http://www.businessweek.com/managing/content/jan2009/ca20090130_544017.htm, preuzeto 2.2.2017.

- 101 Planiranje ljudskih resursa u kompaniji TESCO, *The Times 100*, dostupno na <https://www.ukessays.com/essays/business/human-resources-planning-and-development-of-tesco-direct-business-essay.php>, preuzeto 8.7.2018.
- 102 Cliff Kuang, Facebook pobeđuje u ratu talenta u Silikonskoj dolini, časopis *Fast Company*, dostupno na <http://www.fastcompany.com/1758849/infographic-of-the-day-facebook-is-winning-silicon-valleys-talent-war> Cliff Kuang, preuzeto 20.6.2017.
- 113 Šire, DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., str. 156 - 170.
- 114 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.119.
- 115 DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., str.160.
- 116 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 121.
- 117 Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str. 19.

IV - POGLAVLJE

- 103 Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management ant the Role of HR*, Prentice-Hall, str. 18-22.
- 104 Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management ant the Role of HR*, Prentice-Hall, str. 24.
- 105 Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management ant the Role of HR*, Prentice-Hall, str. 29-30.
- 106 Dessler, G. (2013) *Human resource management*, Pearson, str. 147 – 148.
- 107 Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str. 12.
- 108 Robbins, S. P., Coulter, M. (2011) *Menadžment*, Data Status, str. 287.
- 109 Rekrutovanje u kompaniji TESCO, dostupno na <https://businesscasestudies.co.uk/tesco/recruitment-and-selection/attracting-and-recruiting.html>, preuzeto 7.7.2018.
- 110 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017) *Excellence in Business Communication*, Pearson, str. 384.
- 118 Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str. 23 – 25.
- 119 Armstrong, S., Mitchell, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, 33.
- 120 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.124.
- 121 Šire, Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.124- 126
- 122 Armstrong, S., Mitchell, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, 42.
- 123 Većina ne očekuje ni odgovor na konkursnu prijavu, Tanjug, objavljeno 13.04.2011. godine, dostupno na www.politika.rs, preuzeto 10.6.2011.
- 124 „Are Your Background Checks Balanced? Experts Identify Concerns Over Verifications,” *BNA Bulletin to Management* (May 13, 2004): 153., preuzeto iz Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.134.

V - POGLAVLJE

- 111 Kolins, Dž. (2008) *Kako stići od dobrog do sjajnog*, Algoritam, Beograd, str. 63.
- 112 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.114.
- 125 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji TESCO, dostupno na <https://businesscasestudies.co.uk/tesco/recruitment-and-selection/selection.html>, preuzeto 7.7.2018.

- 126 Regrutovanje i selekcija u ScottishPower, dostupno na <https://businesscasestudies.co.uk/scottish-power/recruitment-and-selection-in-the-energy-industry/>, preuzeto 7.7.2018.
- 127 Erik Rajan, Tražite talente? Tri koraka ka pravoj selekciji, Časopis *Fast Company*, dostupno na http://www.fastcompany.com/search/google?search=talent&cx=partner-pub-9871731465474413%3A6yw1daulom&cof=FORID%3A11&sa=Search&form_id=fc_helper_search_form#1046, preuzeto 18.6.2011.

VI - POGLAVLJE

- 128 DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., str.184.
- 129 Armstrong, S., Mitchell, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, 47.
- 130 DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., str.185 / 186.
- 131 Đorđević Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 135.
- 132 Garvey, B., Williamson, B. (2002) *Beyond Knowledge Management: Dialogue, Creativity and the Corporate Curriculum*, Harlow, UK: Financial Time, Prentice – Hall, str. 188.
- 133 Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2007) *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 131.
- 134 Whicker, L.M., Andrews, K.M. (2004) HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 2, str. 156-165., dostupno na www.knowable. Preuzeto 29.3.2015.
- 135 Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice–Hall, str. 59.
- 136 Adaptirano prema, Dessler, G. (2013) *Human resource management*, Pearson, str. 247.
- 137 Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str. 43.
- 138 Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str. 43.
- 139 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.171.
- 140 Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 57 - 60.
- 141 Bogičević Milikić, B. (2017) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 242.
- 142 Robbins, S. P., Coulter, M. (2011) *Menadžment*, Data Status, str. 294.
- 143 Weintraub, R., Martineau, J., (2002) "The Just in Time Imperative", *Training & Development*, Jun 2002, str. 52. preuyeto iz , Dessler, G. (2011) *Human resource management*, Pearson, str. 301.
- 144 Šire, Čačić, K. (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 252 – 253.
- 145 R.E.Ganger, „Training: Computer – Based Training Works“, *Personel Journal* 73, no. 11 (Novemner 1994): 51 – 52, A. Arkin, „Computing:: The Future Means of Training?“, *Training and Development Journal* 41, no. 8 (August 1987): 38 – 43, preuzeto iz G. Dessler (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.159.
- 146 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.162.
- 147 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 68.
- 148 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London, str. 69.

- 149 Grubić Nešić, L. (2005) *Razvoj ljudskih resursa ili Spremnost za promene*, AB Print, Novi Sad, str. 47.
- 150 Beer, M., Eisenstat, R., Spector, B. (1990) „Why Change Programs Don't Produce Change“, *Harvard Business Review*, November – December, str. 158 – 166, Cummings, T., Worley, C. (1993) *Organization Development and Change*, West Publishing Company, Minneapolis, Kotter, J. P. (1995) „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“, *Harvard Business Review*, Mart – April, str 56 – 99, Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, preuzeto iz Dessler, G. (2011) *Human resource management*, Pearson, str. 317 – 318.
- 151 Dessler, G., Zaokret u kompaniji Apex, preuzeto iz *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, str. 175.
- 158 Waldroop, J., Butler, T. (2008) *Oblikujte svoju karijeru*, Harvard Business Press, prevod sa engleskog, Data status, Beograd, str. 22 – 40.
- 159 Marčetić, A. *Žene u poslovnom svetu i stakle na tavanica*, dostupno na <http://www.kvalis.com/component/content/article/37-menaderska-psihologija/119-ene-u-poslovnom-svijetu-i-stakle-strop-glass-ceiling>, preuzeto 5.6.2015.
- 160 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 342.
- 161 Ležajić, M., Mobing na poslu, dostupno na www.politika.rs, objavljeno: 15/05/2008, preuzeto 12.10.2015.
- 162 Šovljanski, N. *Talenti za budućnost - Ko su „pravi ljudi“ za kompaniju?*, eKapija, 31.5.2011., dostupno na <http://www.ekapija.rs/website/sr/page/436249>, preuzeto 12.6.2016.

VII - POGLAVLJE

- 152 Dražeta, L. (2010) *Razvoj ličnih sposobnosti u srednjim školama*, zbornik radova sa naučnog skupa „Kako unaprediti upravljanje u srednjoškolskim obrazovnim institucijama“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 119 – 133.
- 153 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 205.
- 154 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 338.
- 155 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 338.
- 156 Waldroop, J., Butler, T. (2008) *Oblikujte svoju karijeru*, Harvard Business Press, prevod sa engleskog, Data status, Beograd, str. 22 – 40.
- 157 Pavić, Ž. (2011) *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 150.

VIII - POGLAVLJE

- 163 Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str. 35.
- 164 Grout, D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asse, Novi Sad, str. 25 – 26.
- 165 Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 63.
- 166 Grout, D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asse, Novi Sad, str. 35.
- 167 Grout, D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asse, Novi Sad, str. 21.
- 168 Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str.36.
- 169 DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., str. 236 – 237.

- 170 DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., str. 236 – 237.
- 171 Buckingham, M., Coffman, C. (1999) *First Break All the Rules. What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Shuster, str. 222.
- 172 Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 66 – 67.
- 173 Smith, S. JD, Mazin, R. (2004) *The HR Answer Book. An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*, AMACOM, American Management Association, str.57.
- 174 Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 52.
- 175 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 310.
- 176 Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str. 216.
- 177 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 213.
- 178 Tissen, R, Andriesen, A., Depre, F. L. (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, str. 210.
- 179 Tissen, R, Andriesen, A., Depre, F. L. (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, str. 211.
- 180 DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., str. 262.
- 181 Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, str. 210.
- 182 Šire, Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, str. 390 – 396.
- 183 DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., str. 268.
- 184 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 221.
- 185 Šire, D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R. Ggilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 364., G. Dessler (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 224.
- 186 Bogičević Milikić, B. (2017) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 391.
- 187 Bogičević Milikić, B. (2017) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 393.
- 188 Bogičević Milikić, B. (2017) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 400.
- 189 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 230.
- 190 Šire, Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, str. 422 – 448.
- 191 Zakon o radu Rs, *Službeni glasnik Republike Srbije* br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/204
- 192 Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, str. 446 – 448.
- 193 Janićijević, N. (1998) *Organizaciona kultura. Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 42–46.
- 194 Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 213.
- 195 Motivišite svoje zaposlene, *Časopis Business Week*, 7. april 2009, dostupno na www.businessweek.com, preuzeto 19.3.2011.

IX - POGLAVLJE

- 196 Natalie Nixon (2014) *4 Reasons Why Trend Research Is Not Spitting In The Wind: Jump Start Your Innovation Process*, dostupno na <http://www.inc.com/natalie-nixon/4-reasons-why-trend-research-is-not-spitting-in-the-wind-jump-start-your-innovat.html>, preuzeto 3.2.2016.
- 197 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resourcing Management*, McGraw-Hill/Irwin, 29 – 51. str.
- 198 Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Džamić, V., Đoković, F. (2015) *Istraživanje podataka iz budućnosti: HR trendovi u 2015.godini*, Synthesis 2015 - International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, Beograd, Zbornik radova 664 – 667. str.
- 199 Lipman, V. (2016) Key Management Trends For 2016? Here Are 6 Research-Based Predictions, *časopis Forbes*, januar 2016., dostupno na <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2016/01/01/key-management-trends-for-2016-here-are-6-research-based-predictions/#109c3a6c1071>, preuzeto 3.2.2016.
- 200 Schawbel, D. (2014), *10 Workplace Trends for 2015*, dostupno na <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/10/24/the-top-10-workplace-trends-for-2014/>, preuzeto 3.2.2015.
- 201 Josh Millet (2018) The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your Radar, <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26/the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/#2b87dd5621b3>, preuzeto 17.4.2018.
- 202 Kokemuller, N. (2015) *Similarities & Differences of Proactive & Reactive HR*, Demand Media, dostupno na <http://smallbusiness.chron.com/similarities-differences-proactive-reactive-hr-14395.html>, preuzeto 5.2.2016.
- 203 Hirsh, W., Carter, A., Gifford, J., Stebler, M., Baldwin, S. (2008) *What Customer Want From HR*, Institute for Employment Studies, dostupno na <http://www.employment-studies.co.uk/resource/what-customers-want-hr>, preuzeto 8.2.2016.
- 204 Schaffer, R.H. (2017) All Management Is Change Management, *Harvard Business Review*, dostupno na <https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management>, preuzeto 7.5.2018.
- 205 Dave Ulrich (1996) *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, str. 24.
- 206 Passenheim, O. (2010) *Change management*, Bookboon, 25. str.
- 207 The Change curve. Accelerating Change, and increasing Its Likelihood of Success (2018) dostupno na https://www.mind-tools.com/pages/article/newPPM_96.htm, preuzeto 11.5.2018.
- 208 Kubler-Ross Five Stage Model (2016), dostupno na <https://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html>, preuzeto 11.5.2018.
- 209 Coaching people through the Change Curve (2018), Insights, dostupno na <https://www.insights.com/5930/coaching-people-through-the-change-curve.html>, preuzeto 16.5.2018.
- 210 Understanding the Kubler-Ross Change Curve (2018), dostupno na <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>, preuzeto 10.5.2018.
- 211 Kubler-Ross Five Stage Model (2016), dostupno na <https://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html>, preuzeto 11.5.2018.
- 212 Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K. G. (2015) Unfreezing change as three steps: Re-thinking Kurt Lewin's legacy for change management, *Human relations* 2016, Vol. 69(1), str. 33–60, DOI: 10.1177/0018726715577707, SAGE

- 213 Morrison, M. (2014) *Kurt Lewin change theory three step model – unfreeze, change, freeze*, dostupno na <https://rapidbi.com/kurt-lewin-three-step-change-theory/>, preuzeto 16.5.2018.
- 214 Robbins, S., Judge, T. (2013) *Organizational Behavior*, Pearson, str. 586.
- 215 Kotter, J. P. (2007) Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, Best of HBR, dostupno na https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf, preuzeto 16.5.2018.
- 216 Kotter, J. P. (2007) Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, Best of HBR, dostupno na https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf, preuzeto 16.5.2018.
- 217 ADKAR model, Prosci, dostupno na <https://www.prosci.com/adkar>, preuzeto 16.5.2018.
- 218 Hiatt, J. M., Creasey, T. J. (2012) *Change Management. The People Side of Change*, Prosci Inc., str. 34.
- 219 Adaptirano prema Introduction to Human Resource Management and the Environment, dostupno na <http://docplayer.net/4076802-Introduction-to-human-resource-management-and-the-environment.html>, preuzeto 20.5.2016.
- 220 Adaptirano prema, *Changes, Changes*, dostupno na <https://www.coursehero.com/tutors-problems/Management/9066010-Changes-Changes-Jennifer-the-owner-and-manager-of-a-company-with-ten/>, preuzeto 18.2.2016.
- 221 Mondy, R. W., Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource management*, Pearson, str. 388. do 391.
- 222 Rakita, B. (2013) *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 13.
- 223 Mondy, R. W., Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource management*, Pearson, str. 390.
- 224 DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. (2010) *Human Resource Management*, International Student Version, John Wiley & Sons, Inc., str. 48.
- 225 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resourcing Management*, McGraw-Hill/Irwin, str.460 – 461.
- 226 Griffin, R. W., Pustay, M. W. (2015) *International Business. A Managerial Perspective*, Pearson, str. 562.
- 227 Griffin, R. W., Pustay, M. W. (2015) *International Business. A Managerial Perspective*, Pearson, str. str. 563.
- 228 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resourcing Management*, McGraw-Hill/Irwin, str. 461.
- 229 De Nisi, A. S., Griffin, R. W. (2011) *HR*, 1e, South – Western, Cengage Learning, USA, str. 54.
- 230 Mondy, R. W., Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource management*, Pearson, str. 391.
- 231 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resourcing Management*, McGraw-Hill/Irwin, str. 45.
- 232 Rakita, B. (2013) *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 462.
- 233 Laird, M. P. (2015) The Pros and Cons of Hiring Expats, dostupno na <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/articles/the-pros-and-cons-of-hiring-expats>, preuzeto 11.7.2018.
- 234 Laird, M. P. (2015) The Pros and Cons of Hiring Expats, dostupno na <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/articles/the-pros-and-cons-of-hiring-expats>, preuzeto 11.7.2018.

X - POGLAVLJE

- 221 Mondy, R. W., Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource management*, Pearson, str. 388. do 391.

- 235 Dobrijević, G. (2017) *Međunarodni menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 236 – 240.
- 236 De Nisi, A. S., Griffin, R. W. (2011) *HR*, 1e, South – Western, Cengage Learning, USA, str. 54.
- 237 Rakita, B. (2013) *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 466.
- 2378 Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications
- 239 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resourcing Management*, McGraw-Hill/Irwin, str. 462 - 463
- 240 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resourcing Management*, McGraw-Hill/Irwin, str. 463 – 464.
- 241 Mondy, R. W, Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource management*, Pearson, str. 393.
- 242 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2010) *Excellence in Business Communication*, Pearson, str. 118 – 119.
- 246 Advantages of Being Flexible in the Workplace (2018) dostupno na <https://www.americasjobexchange.com/career-advice/flexibility-at-work>, preuzeto 10.7.2018.
- 247 Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six – hour working day, The Guardian, 17.9.2015., dostupno na <http://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day>, preuzeto 11.2.2016.
- 248 Abbenhuis, Microsoft HR, *Smart use of technology helps improve work environment*, dostupno na <http://www.microsoft.com/eu/connected-lifestyles/article/smart-use-of-technology-helps-improve-work-environment.aspx>, preuzeto 1.2.2016.
- 249 Preuzeto sa <http://www.techtarget.com/html/careers.html>, preuzeto 1.2.2016.
- 250 Wleklinski, B., Jennings, E. (2013) *The business case for workplace flexibility*, Lead Center, dostupno na <http://www.dol.gov/odep/pdf/buscaseworkflex.pdf>, preuzeto 12.2.2016.
- 251 Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., (2010) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., str. 126.
- 252 *Workplace that work*, dostupno na <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/workplaces-flexible.cfm>, preuzeto 12.2.2016.
- 253 *Workplace that work*, dostupno na <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/workplaces-flexible.cfm>, preuzeto 12.2.2016.
- 254 *Workplace that work*, dostupno na <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/workplaces-flexible.cfm>, preuzeto 17.2.2016
- 255 Lepore, M. (2014) *50 of the Best Companies Hiring Remote Workers*, October 30th, 2014, dostupno na <http://skillcrush.com/2014/10/30/50-companies-hiring-remote/>, preuzeto 1.3.2016
- 256 Tartell, R. (2015) *Virtual Leadership - Closing the Distance*, Training, May – June, 2015, dostupno na www.trainingmag.com, preuzeto 24.12.2015.

XI - POGLAVLJE

- 243 Đorđević Boljanović, J., Dobrijević G. (2014) U traganju za fleksibilnošću: uticaj informacionih tehnologija na savremeno radno okruženje, str. 233 – 236., DOI: 10.15308/SInteZa-2014-233-236, dostupno na <http://portal.sinteza.singidunum.ac.rs/Media/files/2014/233-236.pdf>
- 244 Armstrong, M. (2011) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, 5th edition, Kogan Page, London, str. 52.
- 245 Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*, 2nd edition, CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development, London, str. 69.

- 257 Krell, E. (2012) When HR teams work Virtually, *HR Magazine*, September 2012, p. 81.
- 258 Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Đoković, F. (2016) Challenges of human resource management in a virtual business environment, SINTEZA 2016, International scientific conference on ict and e-business related research, pp. 389 – 394., DOI: 10.15308/Sinteza-2016-389-394, dostupno na <http://portal.sinteza.singidunum.ac.rs/Media/files/2016/389-394.pdf>
- 259 Compare recruiting management software (2016), dostupno na <http://www.softwaredvice.com/hr/recruiting-software-comparison/>, preuzeto 8.3.2016.
- 260 Workable, The 5 steps of hiring, dostupno na <https://www.workable.com/hiring-process>, preuzeto 8.3.2016.
- 261 HR Onboard, Create great onboarding experiences, dostupno na <https://hronboard.me/>, preuzeto 8.3.2016.
- 262 Hollister, J. (2015) *Human Resource Goes Virtual*, dostupno na <http://www.leagueofpower.com/weekend-business-blueprint/human-resources-goes-virtual-2/>, preuzeto 1.3.2016.
- 263 Armstrong, S., Mitchel, B. (2007) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 173 – 174.
- 264 Biro, M.M. (2013) Top 5 Reasons HR Is On The Move, *Forbes*, dostupno na <http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2013/12/01/top-5-reasons-hr-is-on-the-move/#ff3ba7a63b8e>, preuzeto 1.3.2016.
- 265 Gilio K., Workplace Flexibility Case Study. Xerox and Social Service Leave, dostupno na <https://workfamily.sas.upenn.edu/sites/workfamily.sas.upenn.edu/files/imported/pdfs/xerox.pdf>, preuzeto 27.5.2016.
- 266 Giglio, K., Workplace Flexibility Case Study. Timberland and the Path of Service, dostupno na <https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:100568/datastream/PDF/view>, preuzeto 27.5.2016.
- 267 Loubie, A. (2017) Gender And Work: The Power of Flexibility, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/06/08/gender-and-work-the-power-of-flexibility/#6e9f30417c0f>, preuzeto 12.7.2018
- 268 The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution (2016) dostupno na <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>, preuzeto 12.7.2018.

XII - POGLAVLJE

- 269 Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, str. 74.
- 270 Sorenson, S. (2013) How Employee Engagement Drives Growth, *Business Journal*, 20.6.2013., dostupno na <http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>, preuzeto 6.5.2015.
- 271 De Nisi, A. S., Griffin, R. W. (2016) *HR*, 3e, South – Western, Cengage Learning, USA, str.131.
- 272 Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, str. 82.
- 273 Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, str. 81.
- 274 Schramm, J. (2014) happy Workers, *HR Magazine*, April 2014, str. 96.
- 275 De Nisi, A. S., Griffin, R. W. (2016) *HR*, 3e, South – Western, Cengage Learning, USA, str.132.
- 276 Vozza, S. (2016) Four Myths Most Bosses Believe About Employee Engagement, *Fast Company*, 5.4.2016, dostupno na <http://www.fastcompany.com/3059482/your-most-productive-self/four-myths-most-bosses-believe-about-employee-engagement>, preuzeto 6.5.2016.
- 277 Easing the Global (and Costly) Problem of Workplace Stress, *Business Journal*, 27.3.2014., dostupno na <http://www.gal->

- lup.com/businessjournal/167921/easing-global-costly-problem-workplace-stress.aspx?g_source=human%20resource%20management&g_medium=search&g_campaign=tiles, preuzeto 6.5.2016.
- 278 Sanandres Dominguez, E. (2013) Work stressors and creativity, *Management*, Vol. 16 no. 4, p. 484.
- 279 Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, str. 595.
- 280 11 Signs You're Nearing Burnout At Work (2017), dostupno na <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/08/11-signs-youre-nearing-burnout-at-work/#6d8d30c4b307>, preuzeto 11.7.2018.
- 281 Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, str. 83.
- 282 De Nisi, A. S., Griffin, R. W. (2016) *HR*, 3e, South – Western, Cengage Learning, USA, str.132
- 283 Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, str. 79.
- 284 De Nisi, A. S., Griffin, R. W. (2016) *HR*, 3e, South – Western, Cengage Learning, USA, str.136.
- 285 Pat Vadors, viši otpredsednik globalne organizacije za talente u Linkdinu, Harvard Business Review, izbor najboljih tekstova, adaptirano i preuzeto iz: Nacionalna poslovna revija, april, 2016., str. 41.
- 288 Gallup (2017) Research Paper: Re - Engineering Performance Management <https://news.gallup.com/reports/208811/re-engineering-performance-management.aspx>, preuzeto 6.7.2018.
- 289 Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., Volini, E. (2018) New rewards: Personalized, agile, and holistic. 2018 Global Human Capital Trends, Deloitte, dostupno na <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/personalized-incentives-talent-management-strategies.html>, preuzeto 4.7.2018.
- 290 Deloitte Insight (2018) The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends, str. 36., dostupno na <https://www.staffconnectapp.com/wp-content/uploads/global-human-capital-trends-report-2018.pdf>, preuzeto 5.7.2018.
- 291 Roper, J. (2018) Cappelli: No one-size-fits-all approach to performance management, *The Performance Management Revolution* features in HBR's 10 Must Reads of 2018, dostupno na <http://hrmagazine.co.uk/article-details/cappelli-no-one-size-fits-all-approach-to-performance-management>, preuzeto 6.7.2018.
- 292 McQuerry, L. (2018) Top Five Employee Motivation Problems, dostupno na <http://work.chron.com/top-five-employee-motivation-problems-22613.html>, preuzeto 6.7.2018.
- 293 Thygesen, T. (2016) How Lack Of Trust Is Demotivating Employees And Costing Business Dearly (And What To Do About It), Forbes, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/tinethygesen/2016/06/06/how-lack-of-trust-is-demotivating-employees-and-costing-business-dearly-and-what-to-do-about-it/#28ba88095e6f>
- 294 Brearley, B. (2017) 3 ways that a lack of trust is ruining your team, dostupno na <https://www.thoughtfulleader.com/lack-of-trust-ruining-your-team/>, preuzeto 6.7.2018.

XIII - POGLAVLJE

- 286 Williams, C (2013) *Management*, South – Western Cengage Learning, str. 539 - 549.
- 287 Mc Gregor, J. (2016) What companies get wrong about motivating their people, *Washington Post*, dostupno na https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/11/25/what-companies-get-wrong-about-motivating-their-people/?noredirect=on&utm_term=.a35fb23d7dfc, preuzeto 4.7.2018.

- 295 Comaford, C. (2016) The Evolution Of Employee Motivation Methods: Carrots, Sticks And Being Nice Aren't Sustainable, *Forbes*, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2016/01/24/the-evolution-of-employee-motivation-methods-carrots-sticks-being-nice-arent-sustainable/#5fbe187320a8>, preuzeto 6.7.2018.
- 296 Đorđević Boljanović, J, Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.
- 297 Rampton, J. (2018) Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z, dostupno na <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>, preuzeto 7.7.2018.
- 298 Workplace incentives for the Baby Boom generation (2017) dostupno na <https://ro.benefits-rewards.sodexo.com/en/news/workplace-incentives-for-the-baby-boom-generation>, preuzeto 7.7.2018.
- 299 Rampton, J. (2018) Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z, dostupno na <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>, preuzeto 7.7.2018.
- 300 Wilkinson, D.(2018) What motivates Generation X at work: new research, dostupno na <https://www.oxford-review.com/generation-x-motivation/>, preuzeto 10.7.2018.
- 301 Espinoza, C., Ukleja, M. (2016) *Managing the Millennials. Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*, Wiley, str. 4.
- 302 Rampton, J. (2018) Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z, dostupno na <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>, preuzeto 7.7.2018.
- 303 2018 Deloitte Millennial Survey, dostupno na <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>, preuzeto 10.7.2018.
- 304 Wormley, R. (2015) Epic Guide To Managing Millennials In The Workplace, dostupno na <https://wheniwork.com/blog/millennials-in-the-workplace/>, preuzeto 7.7.2018.
- 305 Notter, J. (2018) Motivating Millennials (And Everyone Else, For That Matter), dostupno na <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/03/14/motivating-millennials-and-everyone-else-for-that-matter/#6b6b25da57c1>, preuzeto 7.7.2018.
- 306 David G. Javitch, D. G. (2010) Motivating Gen X, Gen Y Workers, dostupno na <https://www.entrepreneur.com/article/206502>, preuzeto dana 7.7.2018.
- 307 Fatemi, F. (2018) What's Your Strategy For Attracting Generation Z?, *Forbes*, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/falonfatemi/2018/03/31/whats-your-strategy-for-attracting-generation-z/#2ec5a37d6cad>, preuzeto 8.7.2018.
- 308 Deloitte Digital (2015) Five Insight into Intrapreneurship. A Guide to Accelerating Innovation within Corporation, dostupno na https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf, preuzeto 8.7.2018.
- 309 Patel, D. (2016) 10 Ways to Appeal to the Next Wave of Workers: Generation Z, *Entrepreneur*, dostupno na <https://www.entrepreneur.com/article/286583>, preuzeto 8.7.2018.
- 310 Bradt, G. (2015) Disney's Best Ever Example Of Motivating Employees,

- dostupno na <https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/05/20/disneys-best-ever-example-of-motivating-employees/2/#3ca9f92d182a>, preuzeto 8.7.2018.
- 311 Braga, A. (2016) Stories of Motivation: How Google, Disney, & Dropbox Does It, dostupno na <http://foundersguide.com/how-famous-companies-motivate/>, preuzeto dana 8.7.2018.
- 312 Watson, Z. (2014) 4 Real-World Examples That Explain Intrinsic Motivation, dostupno na <https://technologyadvice.com/blog/marketing/4-real-world-examples-clearly-explain-intrinsic-motivation/>, preuzeto 8.7.2018.
- 313 How 6 successful companies keep their employees motivated (2017), dostupno na https://www.zinda.xyz/2017/11/30/how_successful_companies_keep_their_employees_motivated, preuzeto 8.7.2018.
- #### XIV - POGLAVLJE
- 314 Volini, E., Occean, P, Stephan, Walsh, B. (2017) Digital HR: Platforms, people, and work. 2017 Global Human Capital Trends, Deloitte, dostupno na <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>, preuzeto 12.7.2018.
- 315 Volini, E., Occean, P, Stephan, Walsh, B. (2017) Digital HR: Platforms, people, and work. 2017 Global Human Capital Trends, Deloitte, dostupno na <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>, preuzeto 12.7.2018.
- 316 Perlman, W. (2017) Modernizing HR Means Moving To Cloud-Based, Integrated Solutions, *Forbes*, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2017/06/26/modernizing-hr-means-moving-to-cloud-based-integrated-solutions/#7a47af96724b>, preuzeto 29.5.2018.
- 317 5 Ways Tech Is Changing Human Resources, dostupno na <https://tech.co/5-ways-tech-is-changing-human-resources-2016-09>, preuzeto 5.6.2018.
- 318 Friend, L. (2017) About Technologies Used in Recruitment & Selection, dostupno na <https://bizfluent.com/about-5463606-technologies-used-recruitment-selection.html>, preuzeto 5.6.2018.
- 319 Friend, L. (2017) About Technologies Used in Recruitment & Selection, dostupno na <https://bizfluent.com/about-5463606-technologies-used-recruitment-selection.html>, preuzeto 5.6.2018.
- 320 Cameron, A. (2017) How Technology in the Recruitment and Selections Process Can Save You Money, RPOA, Recruitment Process Outsourcing Association, dostupno na <https://blog.rpoassociation.org/blog/how-technology-in-the-recruitment-and-selection-process-can-save-you-money>, preuzeto 5.6.2018.
- 321 Beach, D. (2016) The Impact of Technology on Employee Training, dostupno na <https://www.linkedin.com/pulse/impact-technology-employee-training-david-beach>, preuzeto 7.6.2018.
- 322 TechnologyAdvice Guide to Performance Management Software (2018) dostupno na <https://technologyadvice.com/employee-performance-management/>, preuzeto 8.6.2018.
- 323 TechnologyAdvice Guide to Performance Management Software (2018) dostupno na <https://technologyadvice.com/employee-performance-management/>, preuzeto 8.6.2018.
- 324 Sloan, N., Agarwal, D., Garr, S., Pastakia, K. (2017) Performance management: Playing a winning hand, 2017 Global Human Capital Trends, Deloitte, dostupno na <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/redesigning-performance-management.html>, preuzeto 8.6.2018.

- 325 Isaacson, K., Peacey, S. (2012) *Human resources and social media*, str. 5, KPMG, dostupno na <http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/human-resources-and-social-media.pdf>, preuzeto 5.5.2016.
- 326 Isaacson, K., Peacey, S. (2012) *Human resources and social media*, str. 5, KPMG, dostupno na <http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/human-resources-and-social-media.pdf>, preuzeto 5.5.2016. bid.
- 327 Headworth, A. (2015) *Social media recruitment. How to successfully integrate social media into recruitment strategy*, Kogan Page, str. 21.
- 328 Lund, J. (2016) Use LinkedIn for Recruiting Employees. Social Networking Sites Can Yield Top Qualified Talent, dostupno na http://humanresources.about.com/od/careerandjobsearchhelp/a/post_jobs.htm, preuzeto 18.5.2016.
- 329 2014 Socijal Recruiting Survey, Jobvite, dostupno na https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf, preuzeto 13.5.2016.
- 330 Biro, M. (2015) 4 Reasons Social Media Is A Critical Recruiting Tool, *Forbes*, 25. Novembar, 205., dostupno na <http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2015/11/25/4-reasons-social-media-is-a-critical-recruiting-tool/#42cd33017f02>, preuzeto 11.5.2016.
- 331 Wirthman, L. (2015) 3 Ways To Use Social Media And Mobile To Recruit Top Talent, *Forbes*, 23. decembar 2015., dostupno na <http://www.forbes.com/sites/adp/2015/12/23/3-ways-to-use-social-media-and-mobile-to-recruit-top-talent/#65ee7b9c7179>, preuzeto dana 13.5.2016.
- 332 *Too Many Friends*, dostupno na http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/2807?e=portolesedias_1.0-ch01_s04#portolesedias_1.0-ch01_s03, preuzeto 15.10.2015.
- 333 *How Would You Handle This?*, dostupno na http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/2807?e=portolesedias_1.0-ch01_s04#portolesedias_1.0-ch01_s03, preuzeto 15.10.2015.
- 334 Son, S. (2016) *4 companies that are nailing social media recruiting*, dostupno na <https://www.tinypulse.com/blog/4-companies-successfully-using-social-media-recruiting>, preuzeto 1.6.2016.

XV - POGLAVLJE

- 335 Armstrong, M. (2011) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, str. 124.
- 336 Ibid., šire 127 – 142.
- 337 Capgemini Consulting, *Business Model Innovation. Innovate or die*, str. 8, dostupno na https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/Business_Model_Innovation.pdf, preuzeto 2.6.2016.
- 338 Armstrong, M. (2011) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, str. 152.
- 339 Boston Consulting Group (2011) *High - Performance Organizations. The Secrets of Their Success*, str. 3., dostupno na <https://www.bcg.com/documents/file84953.pdf>, preuzeto 2.6.2016.
- 340 Ibid, str. 4.
- 341 Armstrong, M. (2011) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, str. 155 – 167.
- 342 Armstrong, M. (2011) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, str. 181 – 187.
- 343 Armstrong, M. (2011) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, str. 256– 268.
- 344 Corporate Social Responsibility. An Amway case study, dostupno na <http://businesscasesstudies.co.uk/amway/corporate-social-responsibility/introduction.html#axzz4AQICYhbu>, preuzeto 2.6.2016.

- 345 *Motivating through Total Reward. A Royal Bank of Scotland case study*, dostupno na <http://businesscasestudies.co.uk/royal-bank-of-scotland/motivating-through-total-reward/motivation-at-rbs.html#axzz4AQICYhbu>, preuzeto 2.6.2016.

CIP - Каталогизација у публикацији - Народна библиотека Србије, Београд

005.96(075.8)

ЂОРЂЕВИЋ-Бољановић, Јелена, 1968-

Menadžment ljudskih resursa / Jelena Đorđević Boljanović. - 3. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2024 (Beograd : Birograf). - IX, 325 str. ; 24 cm

Tiraž 500. - Bibliografija: str. 309-325.

ISBN 978-86-7912-678-8

а) Менаџмент људских ресурса

COBISS.SR-ID 148437001

© 2024.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Jelena Đorđević Boljanović

Menadžment ljudskih resursa

Cilj knjige je da pomogne studentima da razumeju značaj koji ljudi, sa svojim znanjem, veštinama i iskustvom imaju u ostvarenju korporativnih ciljeva organizacije, ali i važnost uloge menadžera ljudskih resursa kao stratejskog partnera u organizaciji.

Knjiga se sastoji iz tri dela koji obuhvataju petnaest poglavlja. Prvi deo knjige predstavlja uvod u menadžment ljudskih resursa i bavi se razmatranjem samog pojma menadžmenta ljudskih resursa i pitanjima njegove evolucije i položaja u promenljivom okruženju ekonomije znanja. Drugi deo knjige posvećen je procesu menadžmenta ljudskih resursa i svim njegovim fazama: planiranju ljudskih resursa; regrutovanju sa analizom izvora i metoda regrutovanja; selekciji, uključujući proces i metode selekcije; obuci i razvoju zaposlenih; razvoju karijere i samom procesu upravljanja karijerom; oceni učinka zaposlenih i utvrđivanju nadoknade, uz objašnjenje ocene učinka, upravljanja radnom efikasnošću, procesa i metoda procene učinka, kompenzacija i beneficija, stimulacija i nematerijalnih strategija motivacija. Treći deo knjige, ima za cilj da naglasi dinamičnost ove naučne, ali i menadžerske discipline i ukaže na neiscrpnu listu uvek novih i aktuelnih pitanja kojima se ona bavi.

Na početku svakog poglavlja nalaze se ciljevi koje bi trebalo savladati proučavanjem odgovarajuće materije, a na kraju svakog poglavlja čitaoci imaju mogućnost da provere svoje znanje davanjem odgovora na postavljena pitanja, ali i da primene svoje znanje rešavanjem odgovarajuće studije slučaja. Sam tekst knjige je ilustrovan brojnim primerima iz prakse.