

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA



SADRŽAJ:

1. Pojam i definicija upravljanja ljudskim resursima	8
1.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima.....	9
1.2. Šta se podrazumeva pod upravljanjem ljudskim resursima?	9
1.3. Kako i zašto su ljudi postali „ljudski resursi“?	10
1.4. Specifičnost ljudskih resursa.....	10
1.5. Definisanje upravljanja ljudskim resursima.....	11
1.6. Celovita definicija upravljanja ljudskim resursima	12
1.7. Predmet izučavanja upravljanja ljudskim resursima kao naučne i nastavne discipline	12
1.8. Podela uloga između menadžera i stručnjaka za ljudske resurse.....	13
2. Planiranje ljudskih resursa	16
2.1. Faze u procesu planiranja ljudskih resursa	16
2.2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima	17
2.3. Praćenje evaluacija i korigovanje plana.....	17
2.4. Značaj planiranja ljudskih resursa	17
3. Analiza posla	20
3.1. Osnovne faze u procesu analize posla	20
3.2. Metodi (tehnike) analize posla.....	21
3.3. Intervju	22
3.4. Upitnik	24
3.5. Specifikacija posla (zahtevi posla).....	25
4. Rekrutovanje	27
4.1. Ciljevi regrutovanja	28
4.2. Opšta strategija regrutovanja	29
4.3. Izvori regrutovanja.....	29
4.4. Interni izvori regrutovanja	30
4.5. Interno oglašavanje	31
4.6. Preporuke neposrednih menadžera	32
4.7. Eksterni izvori regrutovanja.....	32
4.8. Eksterno oglašavanje	33
4.9. Oglašavanje putem Interneta.....	34
4.10. Preporuke zaposlenih	35
4.11. Agencijsko posredovanje	35
5. Selekcija	39
5.1. Odnos selekcije prema drugim funkcijama upravljanja ljudskim resursima	39
5.1.1. Osnovni principi na kojima se selekcija zasniva	39
5.1.2. Sposobnosti	40
5.1.3. Intelektualne sposobnosti.....	40
5.1.4. Kreativnost.....	41
5.1.5. Osobine ličnosti	42
5.1.6. Kompetencija	42
5.2. Faze u procesu selekcije.....	43
5.3. Metodi i instrumenti profesionalne selekcije.....	44
5.4. Standardni izvori informacija o kandidatima.....	44

5.5. Prijava za posao (prijava na oglas)	44
5.6. Radna biografija.....	45
5.7. Preporuke	46
5.8. Psihološki testovi	46
5.9. Intervju.....	47
5.9.1. Vrste intervju.....	48
5.9.2. Saveti za kandidate za posao.....	48
5.9.2.1. Priprema pre intervju.....	48
5.9.2.2. Pravila tokom intervju.....	49
5.9.2.3. Šta ne treba raditi?	49
5.9.3. Metodi i tehnike selekcije vezani za posao.....	50
6. Socijalizacija i orijentacija	52
6.1. Faze socijalizacije i orijentacije	52
6.2. Oblici orijentacije i osposobljavanja za samostalan rad	53
6.3. Programi procesa orijentacije zaposlenih	54
6.3.1. Proces orijentacije menadžera.....	54
7. Ocenjivanje radne uspešnosti	57
7.1. Funkcije sistema za procenu radne uspešnosti.....	57
7.2. Ciljevi praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti	58
7.3. Predmet ocenjivanja radne uspešnosti	58
7.4. Proces ocenjivanja radne uspešnosti	59
7.5. Metodi procene radne uspešnosti.....	59
8. Razvoj ljudskih resursa	62
8.1. Pojam i značaj razvoja ljudskih resursa	62
8.2. Definisane osnovnih pojmova u vezi sa razvojem ljudskih resursa	62
8.3. Shvatanje potrebe za razvojem ljudskih resursa	63
8.4. Značaj razvoja ljudskih resursa.....	64
8.5. Ciljevi i metodi razvoja ljudskih resursa	64
8.5.1. Ciljevi razvoja ljudskih resursa.....	64
8.5.2. Metodi razvoja ljudskih resursa	65
9. Trening i obrazovanje.....	67
9.1. Ponašanje zaposlenih	67
9.2. Faktori koji utiču na ponašanje zaposlenih	67
9.3. Motivacija za učenje	68
9.4. Uloga menadžmenta u podizanju motivacije za učenje.....	69
9.5. Trening i obrazovanje zaposlenih	69
9.6. Ciljevi treninga i obrazovanja.....	70
9.7. Implementacija programa obuke.....	70
9.8. Obuka van radnog mesta.....	71
10. Planiranje i razvoj karijere.....	73
10.1. Deflnisanje osnovnih pojmova	73
10.2. Koncept karijere.....	73
10.3. Planiranje karijere	74
10.4. Ciklus razvoja karijere	74
10.5. Faze u razvoju karijere.....	76
10.6. Faktori koji utiču na razvoj karijere.....	76

11. Nagradjivanje i motivisanje zaposlenih	78
11.1. Materijalne kompenzacije, nagrade i stimulacije.....	78
11.2. Način utvrđivanja individualnih zarada	79
11.2.1. Bodovni metod.....	80
11.2.2. Stimulisanje radne uspešnosti	80
11.3. Upravljanje pomoću ciljeva	80
12. Zaštita zaposlenih.....	84
12.1. Uvodne napomene	84
12.2. Aktivnosti organizacije u oblasti opšte zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih.....	84
12.3. Kontrola fizičkih i drugih rizika i opšta zaštita zaposlenih.....	85
12.4. Jačanje svesti o potrebi unapređivanja bezbednosti zaposlenih	85
12.4.1. Programi koji se primenjuju u postupku selekcije.....	85
12.4.2. Programi obuke zaposlenih.....	86
12.4.3. Podsticajni programi	86
12.4.4. Programi kojima se promovišu pravila bezbednosti na radu	86
12.5. Promocija dobrog zdravlja.....	86
12.6. Zaštita omladine.....	87
12.7. Zaštita zaposlenih koji obavljaju poslove s povećanim rizikom	88
12.8. Zaštita zaposlenih trudnica, odnosno porodilja (zaštita materinstva).....	88
12.9. Zaštita invalida.....	89
LITERATURA	91

Priručnik za studijsko gradivo “Menadžment ljudskih resursa“, pripremljen je isključivo za studente Visoke strukovne škole za preduzetništvo - Beograd

Priručnik obradjuje sve esencijalne teme vezane za upravljanje i razvoj ljudskih resursa, kao što su: analiza posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija, socijalizacija i orijentacija, ocenjivanje radne uspešnosti, razvoj ljudskih resursa, trening i obrazovanje, planiranje i razvoj karijere, nagradjivanje i zaštita zaposlenih.

U uslovima brzih i dinamičnih promena, koje se dešavaju u svim sferama života i rada, menadžment preduzeća je primoran da stalno menja strategiju, da redefiniše stil rukovodjenja i da umesto nadzora i kontrole afirmiše duh poverenja i timski koncept rada. Pravila i principi upravljanja ljudskim resursima moraju se stalno menjati i prilagodjavati potrebama vremena.

Visoke tehnologije, informatizacija, globalizacija, deregulacija, demografske promene i drugi aktuelni procesi nameću nova pravila ponašanja. Menadžment savremenog preduzeća ih ne može ignorisati. Što ih pre spozna – brže i bezbolnije će im se prilagodjavati. Tradicionalne organizacije se neminovno transformišu u virtuelne organizacije, koje se sve umešnije koriste prednostima naučno-tehnološkog razvoja. Onaj ko u tome kasni – sve teže opstaje na tržištu.

Priručnik je rezultat dugogodišnjeg profesionalnog bavljenja ljudskim potencijalima autora, kako u teorijsko-nastavnom smislu, tako i u praktičnom pogledu.

Autor

PRVO POGLAVLJE

UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

1. Pojam i definicija upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima ili menadžment ljudskih resursa je podsistem upravljanja preduzećem. Kao sadržaj menadžment procesa, u kompetenciji je menadžerskog tima koji vodi preduzeće i koji je njegov ključni oslonac. Upravljanje preduzećem i njegovim resursima, uključujući i ljudske resurse, u savremenim uslovima privredjivanja, podrazumeva mnoštvo novih sadržaja, kako u oblasti marketinga, istraživanja, razvoja, finansija i proizvodnje, tako i u sferi informatike, organizacije rada, menadžmenta ljudskih potencijala i slično. Menadžment proces je veoma kompleksan, jer u sebi objedinjuje brojne funkcije, od planiranja i organizovanja, do vođenja i kontrole materijalnih, finansijskih, informacionih i ljudskih resursa u organizaciji.

Upravljanje ljudima, kao najznačajnijim resursima preduzeća, veoma je složen i višedimenzionalan proces. Nije lako upravljati ljudima, njihovim ponašanjem i njihovim potencijalima. Iako u menadžment procesu postoje određena pravila, menadžment organizacija ne sme robovati stereotipima, jer je ljudsko ponašanje promenljivog karaktera, a često i nepredvidivo. Svaki čovek je zasebna ličnost, a svaka organizacija priča za sebe.

Osim standardnih i uobičajenih pravila, moraju se stvarati i pravila prilagodjena konkretnim ljudima, konkretnim organizacijama i konkretnom okruženju.

Pošto se upravljanje ljudskim resursima, odnosno menadžment ljudskih resursa stalno menja i unapređuje, prateći kretanja, izazove i promene u oblasti privredjivanja, u njemu su nastale krupne promene. Najzad je postalo jasno da zaposleni, ma koji posao obavljao, ne zasniva radni odnos samo zato da bi bespogovorno izvršavao radne obaveze i za to primao platu, nego i da bi se za nešto pitao, dokazivao svoje kvalitete i potvrdio svoju ličnost. Zaposleni koji je uvažen, cenjen, adekvatno nagradjen i zadovoljan svojim statusom i sveukupnim položajem u preduzeću, motivisan je za najveća pregnuća u korist poslodavca, koji ga respektuje i koji mu obezbeđuje pristojnu egzistenciju, i obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim statusom i ukupnim tretmanom u organizaciji, nije dovoljno motivisan za ostvarivanje njenih ciljeva i očekivanih rezultata rada.

Uporedna iskustva ukazuju da tradicionalni modeli upravljanja ljudskim resursima i razvoja ljudskih resursa gube korak s vremenom, sve više i sve očiglednije ustupajući mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim, životnijim, primerenijim i humanijim formama upravljanja i razvoja, s ciljem da se brže i bezbolnije rešavaju i premošćavaju svakodnevne potrebe preduzeća. Aktuelni modeli upravljanja ljudskim resursima u prvi plan stavljaju humanističke, a ne ekonomske vrednosti, otvarajući perspektive za dalju humanizaciju proizvodnih odnosa.

1.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima u procesu rada veoma je odgovoran i dinamičan proces, koji organizaciji pomaže da dodje do ljudi željenih sposobnosti, kvaliteta i mogućnosti, a njenom menadžmentu da uticajem na ponašanje pojedinaca i grupa obezbedi ostvarivanje željenih rezultata i projektovanih ciljeva. Uspešno upravljanje ljudskim resursima pomaže da se za svako radno mesto obezbede sposobni i odgovorni kadrovi i da se iz svakog pojedinca i tima izvuče maksimum rezultata.

1.2. Šta se podrazumeva pod upravljanjem ljudskim resursima?

S aspekta organizacione teorije i prakse, ljudski faktor se sve više posmatra kroz dva povezana i komplementarna koncepta: kroz upravljanje ljudskim resursima, kroz razvoj ljudskih resursa. Iako je reč o povezanim i kompatibilnim konceptima, činjenica je da se kategorija upravljanja kadrova u izvesnoj meri razlikuje od strategije razvoja ljudskih resursa.

Za upravljanje ljudskim resursima vezuje se više značenja:

Prvo, upravljanje ljudskim resursima se posmatra kao upravljačka funkcija, kojom se objedinjuju svakodnevne upravljačke aktivnosti u oblasti planiranja, regrutovanja i selekcije kadrova, razvoja i nagrađivanja zaposlenih i zaštite zdravlja zaposlenih.

Drugo, upravljanje ljudskim resursima se tretira kao nova teorijsko-naučna disciplina, koje se bavi izučavanjem i kritičkim preispitivanjem svih značajnih aspekata upravljanja ljudima, njihovim potencijalima i njihovim ponašanjem u procesu rada, odnosno u organizaciji.

Treće, upravljanje ljudskim resursima se posmatra kao moderna i sve aktuelnija nastavne disciplina, koja se izučava na mnogim univerzitetima, fakultetima i koledžima, širom sveta.

Četvrto, upravljanje ljudskim resursima se doživljava i kao svojevrsna poslovna filozofija, kojom se trasira nov, savremeni i u osnovi humaniji odnos prema ljudima u procesu rada. Čovek se sve manje tretira kao objekat upravljanja, a sve više kao subjekat liderstva.

Svako od navedenih značenja je potpuno legitimno. Koje od njih će u datom trenutku dobiti prevagu zavisi od konkretne situacije i okolnosti pod kojima je pojam upravljanje ljudskim resursima upotrebljen. Ako se menadžment ljudskih resursa upotrebi u širem kontekstu, treba poći od svih navedenih značenja, kako bi se izbeglo jednostrano sagledavanje stvari.

1.3. Kako i zašto su ljudi postali „ljudski resursi“?

Pojam „ljudski resursi“ je novijeg datuma, jer je, uz mnogo osporavanja i kritike, u novije vreme ušao u upotrebu. Kritičari takvog načina oslovljavanja zaposlenih polaze od pretpostavke da je on ponižavajući za čoveka, jer ga poistovećuje sa objektom upravljanja i svodi na nivo dodatka mašini, odnosno na sredstvo ekonomskog iskorišćavanja i nemilosrdne eksploatacije. Pošto su ljudi najveće bogatstvo organizacije neodopustivo je da ih bilo ko dovodi u istu ravan s novcem, mašinom i informacijom. Zadatak menadžmenta organizacije ne sastoji se samo u tome da obezbedi potreban broj ljudi s odgovarajućim kvalifikacijama, nego i u tome da, adekvatnim merama i aktivnostima, otkriva, aktivira, razvija, obogaćuje i unapređuje njihove potencijale, kako bi ih usmerio u pravcu ostvarivanja organizacionih ciljeva, a time – i njihovih ličnih ciljeva i interesa.

Pod ljudskim resursima se podrazumevaju ukupni ljudski resursi u organizaciji; raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično. Drugim rečima, ljudski resursi se posmatraju kroz prizmu ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala. Na menadžmentu organizacije je da ih prepozna i na pravi način aktivira i usmeri u pravcu realizacije projektovanih ciljeva.

Pojam „ljudski resursi“ se pojavljuje sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka, najpre u stručnoj literaturi, a zatim i u svakodnevnoj komunikaciji. Lansiran je u SAD i Engleskoj, odakle se uz manje ili veće otpore, ubrzo širi i u druge zemlje i regione sveta. U našoj zemlji se odomaćuje sredinom devedesetih godina minulog veka, tako da iz dana u dan postaje prihvatljiv za sve veći deo populacije.

1.4. Specifičnost ljudskih resursa

Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije i njenih uspeha. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su najvažniji. Što može jedna pametna glava ne može ni hiljadu najsavremenijih mašina. Racionalno biće, koje ima svoj identitet i integritet, svoje vrednosti i kvalitete, svoje planove i ciljeve i svoje potreba i interese. Njegov život se na odvija isključivo u organizaciji nego i van nje. Svaki čovek priča za sebe i po mnogo čemu jedinstven i neponovljiv. Stoga je upravljanje ljudima i njihovim potencijalima složeniji, odgovorniji i osetljiviji proces od upravljanja tehničkim, finansijskim i drugim resursima organizacije.

Ljudski resursi imaju presudan značaj za ostvarivanje projektovanih ciljeva organizacije. Njihova izuzetnost i specifičnost stavljaju ih u prvi plan u odnosu na ostale resurse, a njihov nemerljiv značaj za organizacionu uspešnost čini ih najvažnijim resursima organizacije.

Polazeći od raspoloživih resursa i potencijala, menadžment organizacije treba da nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili makar minimiziraju, a pozitivne

vrednosti i raspoloživi kvaliteti i drugi potencijali prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmere. Sve u nameri da se organizacioni ciljevi ostvare, a da se individualni ciljevi ne zapostave. Rezultati poslovanja se ne mogu povećavati ako se zadovoljstvo na radu smanjuje. Na menadžerima je da o tome vode računa, kako bi se između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa uspostavio zadovoljavajući bilans.

1.5. Definisanje upravljanja ljudskim resursima

Veliki broj autora, kako domaćih tako i stranih, bavi se definisanjem upravljanja ljudskim resursima, odnosno menadžmenta ljudskih resursa. Funkcija upravljanja ljudskim resursima se tretira kao upravljačka aktivnost koja objedinjuje niz raznovrsnih procesa, odnosno poslova i zadataka, kao što su: planiranje i zapošljavanje, razvoj zaposlenih, nagradjivanje i zaštita zaposlenih i slično.

U većini definicija upravljanje ljudskim resursima se posmatra kao upravljačka i poslovna funkcija u organizaciji. Definicije u kojima se upravljanje ljudskim resursima tretira i kao naučna i nastavna disciplina veoma su retke. Pri takvom stanju stvari, proističe zaključak da većina autora u prvi plan stavlja upravljačku aktivnost upravljanja ljudskim resursima, zapostavljajući, pri tome, činjenicu da se pod menadžmentom ljudskih resursa, između ostalog, podrazumeva i zasebna teorijsko-naučna i nastavna disciplina. Takav pristup se najlakše može izbeći ako se pre davanja konačne definicije upravljanja ljudskim resursima podvojeno definišu njegova upravljačka funkcija i njegova naučna i nastavna dimenzija.

Suštinu upravljanja ljudskim resursima, opredeljuje upravljačka aktivnost, odnosno upravljački proces, kojim se obezbeđuje ostvarivanje ne samo organizacionih ciljeva, nego i pojedinačnih ciljeva zaposlenih.

Funkciju upravljanja ljudskim resursima opredeljuje njih raznovrsnih i međusobno povezanih procesa, odnosno aktivnosti, od kojih poseban značaj imaju: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza poslova, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novozaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, zaštita zdravlja zaposlenih, poštovanje zakonskih i drugih propisa kojima se uređuju radni odnosi i slično.

Pod upravljanjem ljudskim resursima, u funkcionalnom, odnosno praktičnom smislu, podrazumevaju se mere i aktivnosti koje u procesu, odnosno postupku planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocenjivanja performansi, nagradjivanja, motivisanja, zaštite zaposlenih i primenjivanja radnopravnih propisa, preuzima menadžment organizacije, radi obezbeđivanja kadrova potrebnih sposobnosti, kvaliteta i potencijala i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanje organizacionih i njihovih ličnih ciljeva. Zadatak menadžmenta organizacije je da sve raspolžive resurse aktivira, mobilise i usredsredi ka ostvarivanju ne samo organizacionih ciljeva nego i pojedinačnih ciljeva i interesa zaposlenih.

1.6. Celovita definicija upravljanja ljudskim resursima

Pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumevaju se teorijsko-naučna i nastavna disciplina, odnosno upravljačke mere i aktivnosti, kojima se obezbeđuju, razvijaju, usmeravaju, prilagođavaju i unapređuju ljudski resursi u organizaciji radi njihovog racionalnog korišćenja i ostvarivanja organizacionih i pojedinačnih ciljeva i interesa.

Aktivnosti koje se preduzimaju u procesu planiranja, regrutovanja i selekcije pomažu organizaciji da pravovremeno i na zadovoljavajući način popunjava upražnjena radna mesta.

Aktivnosti koje se preduzimaju u procesu socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocenjivanja performansi, nagradjivanja, zaštite zaposlenih i slično, spadaju u domen vodjenja, razvoja, usmeravanja i prilagođavanja kadrovskih resursa.

Menadžment ljudskih resursa podrazumeva primenu odgovarajućih pravila, a u pojedinim situacijama i poštovanje utvrdjene ili uobičajene procedure. Jedan od osnovnih, principa upravljanja ljudskim resursima treba da bude da pravi čovek, u pravo vreme, bude na pravom mestu, da svako dobije ono što mu pripada, da se svakom omogući da napreduje srazmerno svojim sposobnostima, kvalitetima i rezultatima itd. Da bi se ti principi nesmetano ostvarivali, moraju se stvoriti uslovi za jačanje zdrave konkurencije, bez koje nema progres. Zdrava konkurencija je uvek poželjna, jer motiviše, inspiriše, čeliči mobilije.

1.7. Predmet izučavanja upravljanja ljudskim resursima kao naučne i nastavne discipline

Upravljanje ljudskim resursima ili menadžment ljudskih resursa, kao naučna i nastavna disciplina, bavi se izučavanjem svih značajnijih pitanja iz domena upravljanja ljudskim resursima u procesu rada, odnosno u organizaciji.

Centralno mesto u predmetu njenog interesovanja i izučavanja zauzimaju:

1. Upravljačke aktivnosti, pod kojima se podrazumevaju planiranje ljudskih resursa, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta, selekcija prijavljenih kandidata, razvoj zaposlenih, nagradjivanje zaposlenih, zaštita zaposlenih, staranje o primeni radnopravnih propisa i slično.
2. Faktori upravljanja ljudskim resursima, pod kojima se podrazumevaju interni faktori (karakteristike organizacije, karakteristike zaposlenih i karakteristike poslova kojima se organizacija bavi) i eksterni faktori upravljanja ljudskim resursima (karakteristike radnog zakonodavstva, kretanja na tržištu rada, tržišna konkurencija, zahtevi potrošača, kulturne i druge specifičnosti i slično).
3. Organizacione pretpostavke za ostvarivanje funkcije upravljanja ljudskim resursima, pod kojima se, između ostalog, podrazumeva podela uloga između menadžera i stručnjaka, organizaciono pozicioniranje službe ili sektora za ljudske resurse, strukturiranje stručnih poslova itd.

Osim navedenih pitanja, upravljanje ljudskim resursima, shvaćeno kao naučna i nastavna disciplina, u izvesnoj meri, bavi se i izučavanjem odnosa koji se uspostavljaju između sindikata i menadžmenta organizacije. Na drugoj strani, nastavnim planovima i programima, posvećenim toj disciplini, obično se obuhvataju i pitanja koja se odnose na: 1. pojam, predmet i značaj upravljanja ljudskim resursima, 2. ciljeve, zadatke i karakteristike upravljanja ljudskim resursima kao naučne discipline, 3. nastanak i razvoj upravljanja ljudskim resursima kao naučne, odnosno nastavne discipline, 4. budućnost menadžmenta ljudskih resursa i slično.

Nauka o upravljanju ljudskim resursima treba da izučava i savremene i tradicionalne modele menadžmenta i razvoja ljudskih resursa, koristeći se komparativnim, ciljnim, istorijskim i drugim naučnim metodama. Njen zadatak je da svaki model kritički sagledava i preispituje, kako bi se na valjan i zadovoljavajući način odmeravala njihova vrednost i njihov značaj za ostvarivanje ne samo organizacionih ciljeva nego i individualnih ciljeva i interesa zaposlenih. S obzirom na svoju mladost i aktuelnost, naučna misao o upravljačkim i drugim aktivnostima menadžment procesa tek treba da pokaže svoje prave vrednosti i domete.

1.8. Podela uloga između menadžera i stručnjaka za ljudske resurse

Iako najveću odgovornost za stanje ljudskih resursa, odnosno potencijala, u organizaciji snosi njen menadžment, kao faktor koji upravlja svim organizacionim resursima, pa samim tim i ljudskim, činjenica je da za uspešno upravljanje ljudskim resursima, neophodni su i ogovarajući stručnjaci, sa svojim znanjima i veštinama iz oblasti psiholoških, socioloških, organizacionih, pravnih i drugih nauka.

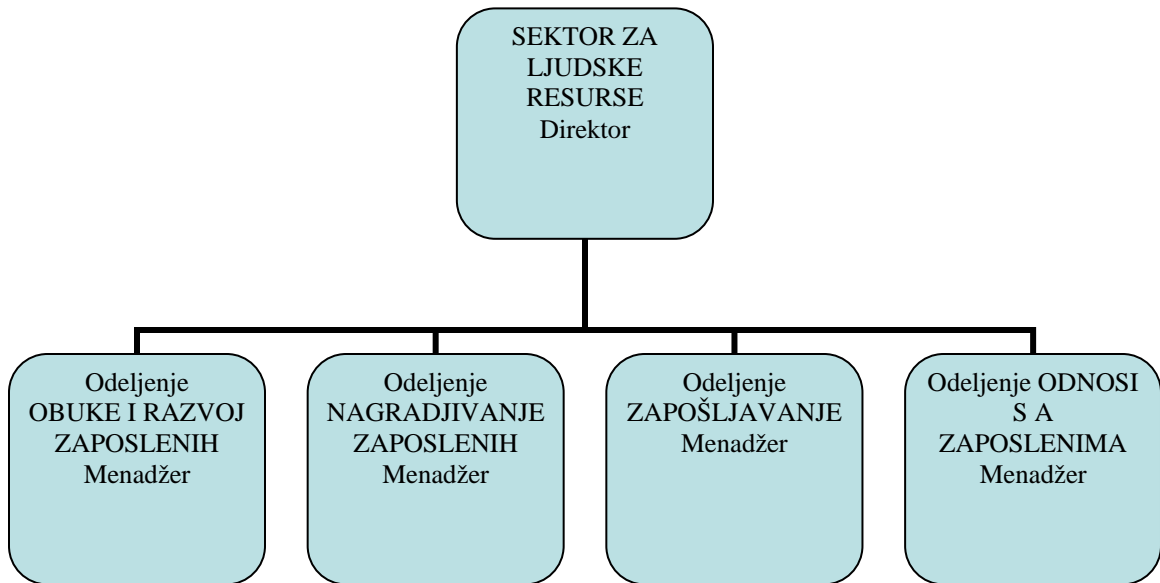
Kompetencije službe za ljudske resurse umnogome su promenjene, proširene i prilagodjene savremenim organizacionim potrebama i interesima. Tradicionalni način poimanja i dizajniranja stručne službe vremenom je napušten. Pod uticajem stalnih promena, ubrzanog tehnološkog razvoja i sve većeg pooštavanja tržišne konkurencije, pred organizaciju, njen menadžment i stručnjake za ljudske resurse se postavljaju novi izazovi. Mora se stalno voditi računa o hvatanju koraka s vremenom, odnosno s promenama. Menjaju se i pooštavaju zahtevi radnog mesta, organizaciji su sve potrebni kompetentni i sposobni ljudi, vidionari, inovatori i kreatori, a službi za ljudske resurse-stručnjaci okrenuti budućnosti. Jedna od glavnih karakteristika savremene službe ili sektora za ljudske resurse je njena razvojna funkcija, zasnovana na širokom dijapazonu znanja sposobnosti i mogućnosti njenog rukovodioca i njenih stručnjaka.

U sklopu navedenih procesa i promena, odvija se i proces podele uloga, odnosno podele zadataka i aktivnosti između menadžmenta organizacije i službe za ljudske resurse kako bi se izbegli eventualni nesporazumi i konflikti između njih.

Strukturiranje stručnih poslova treba shvatiti kao veoma značajnu i trajnu aktivnost. Značajnu zbog toga, što od supešnosti strukturiranja određenih poslova, u velikoj meri, zavise i rezultati njihovog obavljanja. A trajnu, zato što nijedna struktura nije idealna i

nepromenljiva. Naprotiv, i najbolju strukturu treba stalno preispitivati, menjati i prilagodjavati organizacionoj stvarnosti, promenama okruženja i zahtevima posla.

Poslove iz oblasti upravljanja ljudskim resursima obavljaju profesionalni menadžeri koji su usko obrazovani upravo za tu oblast ali i stručnjaci raznih humanističkih profila . U praksi oni obavljaju tri osnovna tipa posla u službi ljudskih resursa, i to stručnjak za upravljanje ljudskim resursima, menadžer za upravljanje ljudskim resursima i direktor.



DRUGO POGLAVLJE

PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

2. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se, na osnovu očekivanih promena u internom i eksternom okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima. Planiranje je aktivnost predviđanja, kojom se trasiraju putevi i načini budućeg delovanja i postupanja. Organizacija u kojoj se funkcija planiranja marginalizuje, pre ili kasnije, suočava se sa nedostatkom kadrova odgovarajućeg obrazovnog profila i sa ozbiljnim teškoćama u ostvarivanju projektovanih zadataka i ciljeva.

Planiranje ljudskih resursa predstavlja integralni deo ukupnih planskih aktivnosti organizacije. Usvojeni planovi služe za uspješnije ostvarivanje i efikasniju kontrolu realizacije postavljenih ciljeva. Planiranjem se zalazi u budućnost, a kontrolom – gleda u prošlost. Jedno bez drugog ne može. Uloga planiranja ljudskih resursa, između ostalog, ogleda se i u smanjenju troškova poslovanja.

Planiranje ljudskih resursa je proces u kome pojačanu ulogu imaju top menadžment i sektor za ljudske resurse. Svako ima svoj deo posla. Sve se radi s ciljem da se stvore neophodni preduslovi za blagovremeno obezbeđivanje kadrova neophodnih za buduće poslovne aktivnosti organizacije.

Planiranje ljudskih resursa može se posmatrati s više aspekta, od kojih su najznačajniji sledeći:

- planiranje radi budućih potreba,
- planiranje radi buduće uravnoteženosti,
- planiranje privremenog ili trajnog otpuštanja kadrova,
- planiranje odliva radne snage,
- planiranje prijema novih radnika,
- planiranje obuke i usavršavanje zaposlenih.

2.1. Faze u procesu planiranja ljudskih resursa

Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju predstavlja prvu fazu procesa planiranja ljudskih resursa. Prikupljanje podataka se vrši radi prepoznavanja i identifikacije ključnih faktora okruženja.

U ovoj fazi procesa planiranja trebalo bi identifikovati sve značajnije faktore, kako eksternog tako i internog okruženja, jer je to jedan od ključnih preduslova za nesmetan prelazak na ostale faze planiranja.

2.2. Predvidjanje ponude i tražnje za ljudskim resursima

Nakon prikupljanja neophodnih podataka o relevantnim faktorima eksternog i internog okruženja, pristupa se fazi predvidjanja ponude i tražnje za ljudskim resursima. U drugoj fazi se moraju dati odgovori na dva osnovna pitanja: a) koliko ljudi i kojih kvalifikacija će nedostajati organizaciji da bi ostvarila svoj biznis plan i b) dela li organizacija ima te kadrove ili ih mora tražiti izvan organizacije.

Predvidjanje tražnje i ponude podrazumeva primenu dve osnovne grupe metoda, koji čine: 1) kvalitativni metodi i 2) kvantitativni metodi.

Kvalitativni metodi, po svojoj prirodi, subjektivnog su karaktera.

Kvantitativni metodi, za razliku od kvalitativnih, po svojoj prirodi, objektivnog su karaktera.

U procesu predvidjanja budućih pojava i procesa, značajnih za planiranje i upravljanje ljudskim resursima, oni se oslanjaju na raspoložive podatke i primenu različitih matematičkih metoda i modela, bez korišćenja subjektivnih procena ili bilo čije intuicije.

2.3. Praćenje evaluacija i korigovanje plana

Nijedan plan nije savršen i bez nedostataka, pa ma ko na njemu radio. Koliko god se planeri trudili da sačine realan, ostvarljiv i adekvatan plan, uvek se potkradu neke greške i propusti, jer nije lako unapred predvideti šta će se sve događati u planiranom periodu. Iskustvo je pokazalo da se sudbina donetih planova mora pratiti do kraja. Bez toga, efekti planiranja bili bi daleko manji.

Prema tome, proces planiranja se ne okončava završetkom i usvajanjem plana, jer savremeni način planiranja podrazumeva i potrebu stalnog praćenja njegovog ostvarivanja. U postupku realizacije plana, procenjuje se i realnost njegovih parametara, a posebno realnost datih procena i relevantnih predvidjanja. Ako životna realnost bitno odudara od planskih predvidjanja i ako nastupe nepredvidjene okolnosti, plan se može menjati i dopunjavati. Uostalom, sve što nije dobro treba menjati. Što pre to bolje.

2.4. Značaj planiranja ljudskih resursa

Planiranje se smatra jednom od najznačajnijih upravljačkih aktivnosti, zbog čega se i smatra integralnim delom ukupnih planskih aktivnosti organizacije. Reč je o aktivnosti od strateškog značaja za organizaciju i sistem upravljanja, tim pre što je reč o planiranju ljudskih resursa, koji se smatraju najznačajnijim resursima i najvećim blagom svake organizacije.

Uspešnim planiranjem ljudskih resursa doprinosi se racionalnijem korišćenju raspoloživih potencijala, održavanju i razvoju ljudskih resursa, smanjenju troškova poslovanja, uskladjivanju ponude i tražnje za ljudskim resursima i ostvarivanju organizacionih i pojedinačnih ciljeva i interesa.

Planiranjem ljudskih resursa stvaraju se značajni preduslovi za pravovremeno reagovanje na promene i proaktivno delovanje. Što su promene veće i značaj planiranja je veći. U tom kontekstu, može se reći da značaj planiranja ljudskih resursa posebno dolazi do izražaja u slučajevima kao što su:

1. Uvodjenje novih tehnologija,
2. Proširenje poslovnih kapaciteta,
3. Smanjenje obima poslovanja,
4. Povećana fluktuacija radne snage.

TREĆE POGLAVLJE

ANALIZA POSLA

3. Analiza posla

Analiza posla se može definisati kao proces organizovanog rikupljanja i sredjivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, neophodnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtevima neophodnim za obavljanje određenog posla. Informacije o poslu usmerene su u dva pravca: u pravcu radnog mesta (naziv radnog mesta, opis posla, dužnosti i odgovornosti i slično) i u pravcu izvršioca (stručna sprema, radno iskustvo, znanje stranih jezika itd.). Drugim rečima, analiza posla, u principu, pojašnjava suštinu i sadržaj posla, sa jedne strane, i profil zahteva u odnosu na izvršioca, s druge strane.

Analizom posla ostvaruju se višestruki efekti u korist organizacije. Dobro koncipirana i uspešno srovedena analiza posla, između ostalog, podrazumeva:

- 1) utvrđivanje opisa posla i broja izvršilaca za svako radno mesto,
- 2) definisanje relativne vrednosti posla, da bi se obezbedila interna i eksterna pravednost sistema nagradjivanja,
- 3) Utvrđivanje uslova,
- 4) Definisanje odnosa nadređenosti i podređenosti,
- 5) Definisanje opštih principa, pravila i metoda rada i slično.

3.1. Osnovne faze u procesu analize posla

Kvalitetna analiza posla otpočinje temeljnim pripremama. Cilj priprema je da se definišu tri stvari, i to: a) koje informacije o poslu treba prikupiti, b) koji su izvori informacija o poslu i c) na koji način bi trebalo prikupljati potrebne informacije o poslu.

Izvori informacija o poslu mogu da budu: izvršioci posla, neposredni rukovodioci posla, pisani izvori (pravilnici, priručnici, uputstva, brošure i slično) i drugi izvori. Informacije se mogu prikupljati uz primenu različitih metoda: neposrednim posmatranjem, intervjuima, uz pomoć upitnika i slično.

Osnovne faze u procesu analize posla su: 1) definisanje obuhvata analize posla, 2) izbor metoda analize posla, 3) prikupljanje i analiza podataka i 4) evaluacija analize posla.

U prvoj fazi analize posla definišu se dve stvari: poslovi koji su predmet analize i razlozi zbog kojih se analiza poslova vrši.

Medjutim, kada je reč o definisanju poslova koje treba analizirati situacija je nešto složenija. Jer, ta aktivnost, u stvari, podrazumeva:

- određivanje raspona poslova
- određivanje lokacije poslova
- određivanje preduzeća, odnosno organizacionih delova.

Pre izbora metoda analize posla mora se znati koji i kakvi podaci se žele. U tom kontekstu, treba znati da su upotrebljivi samo podaci koji su zaista relevantni za analizu posla. Takvim se, po pravilu, smatraju podaci koji se odnose na: 1) opis ponašanja, 2) potrebne sposobnosti, 3) karakteristike posla i 4) informacije o opremi.

Po definisanju vrste (tipa) podataka i forme u kojoj ih treba prikupljati, definišu se izvori podataka i metodi, odnosno tehnike analize posla.

Uobičajeni izvori podataka su: postojeći opisi poslova, odnosno radnih mesta, dokumentacija o završenoj obuci, razgovori sa zaposlenima, menadžerima ili stručnjacima za određene poslove, izveštaji o opremi i drugi.

Svaki izvor podataka je važan, tim pre što se ne mogu uvek svi izvori koristiti.

3.2. Metodi (tehnike) analize posla

Nakon definisanja tipa podataka, forme u kojoj ih treba prikupljati i izvora podataka, pristupa se izboru metoda, odnosno tehnika analize posla. U praksi se najčešće koriste:

- 1) metodi analize komponenti posla,
- 2) strukturirani upitnici,
- 3) metodi za analizu menadžerskih poslova.

Koji metod će se u kojoj situaciji koristiti najviše zavisi od razloga zbog kojih se analiza posla vrši. U interesu kvalitetne analize posla, bolje je „utrošiti“ koji dan više nego improvizovati stvari.

Za prikupljanje podataka koriste se različiti metodi: 1) neposredno posmatranje, 2) intervjuisanje zaposlenih, 3) upitnik, 4) razgovor sa ekspertima, 5) observacije od strane analitičara, 6) vođenje dnevnika od strane zaposlenih, 7) popisivanje kritičnih događaja na određenom radnom mestu od strane zaposlenih, 8) mehanička sredstva, kao što su filmovi, brojači i slično. U praksi se najčešće koriste prva tri metoda.

Metod neposrednog posmatranja karakteriše neposredno praćenje, posmatranje i evidentiranje podataka koji su relevantni za posao koji se analizira. Aktivnosti praćenja se poveravaju objektivnom i za to običnom posmatraču, od koga se očekuje da popuni unapred dobijeni standardizovani obrazac sa određenim podacima.

Posmatranje je jednostavan metod. Obično se koristi za analizu jednostavnijih poslova.

Prednost metoda neposrednog posmatranja ogleda se u njegovoj objektivnosti, jer se ne oslanja samo na podatke izvršioca. Uostalom, nije slučajno rečeno da je bolje jednom videti nego sto puta čuti.

3.3. Intervju

Intervju je posebna vrsta razgovora sa određenim sagovornikom. U slučaju prikupljanja podataka za analizu posla, razgovor se, po pravilu, obavlja sa izvršiocima posla. Intervju sa izvršiocima posla, u poslednje vreme, sve češće se kombinuje sa odgovarajućim intervjuom posmatranog posla.

Intervju za analizu posla, kao uostalom i svaki drugi intervju, može biti strukturiran, polustrukturiran i nestrukturiran, kao i individualan i grupni. Intervju zahteva određene pripreme.

Kada je reč o intervjuu za analizu posla, te pripreme imaju poseban značaj. Pre svega mora se znati koje osobe će se intervjuisati. Da bi intervju što više uspeo, neophodne su i odgovarajuće pripreme njegovog voditelja.

Poželjno je da se voditelj prethodno što više informiše o poslu koji se analizira, da raspolaže neophodnim podacima o svom sagovorniku i da na adekvatan način strukturira sam intervju.

PODSETNIK ZA INTERVJU ZA ANALIZU POSLA

1. Svrha posla

- Šta se poslom postiže?
- Šta rezultat posla znači za preduzeće?
- Zašto se taj posao obavlja?
- Zašto se taj posao plaćća?

2. Važnost posla

- Koliko iznose godišnji prihodi, a koliko troškovi od tog posla?
- Da li izvršilac posla može neposredno da utiče na količinu novca koji troši njegova radna jedinica ili preduzeće i u kojoj meri je taj uticaj trajne prirode?

3. Uklopljenost posla u organizaciji

- Kome izvršilac posla neposredno odgovara?
- Za koje druge poslove su izvršioci odgovorni istom šefu?
- S kim izvršilac posla najčešće kontaktira u preduzeću i izvan preduzeća?
- Da li izvršilac posla učestvuje u radu određenih organa u preduzeću (npr. Upravni odbor, nadzorni odbor i sl.)?
- Da li izvršilac posla putuje, a ako putuje gde putuje i zašto putuje?

4. Struktura podređenih

- Za koje poslove su drugi neposredno odgovorni izvršiocu posla?
- Koji su obim, delokrug i svrha posla podređenih, ponaosob?
- Koji je nivo stručnosti i (radnog) iskustva podređenih?
- Na koji način se vrši kontrola poslova podređenih?
- Koje se informacije koriste u cilju kontrole?

- S kojim podređenim postoje neposredni kontakti?
 - Ako raspolaže specijalističkim znanjima, o kojim znanjima je reč?
 - Da li su ta znanja neophodna?
- 5. Potrebna stručna, menadžerska i socijalna znanja**
- Koji su osnovni izazovi u poslu?
 - Kakvo je stručno okruženje u kojem izvršilac posla radi?
 - Koja su specifična područja stručnog znanja potrebna prema redosledu važnosti?
 - Kako se stiču potrebna stručna znanja (školsko obrazovanje, iskustvo i slično)?
 - Koji su drugi izvori odgovarajućeg stručnog znanja u preduzeću i koliko izvršilac posla ima kontakata s njima?
 - Koliko izvršilac posla može da utiče na moral radne grupe?
 - Očekuje li se da izvršilac posla „naredjuje“ ili da vodi i koordinira tim?
 - Da li izvršilac posla treba da uverava druge, na svom ili višem nivou, da prihvate njegove ideje?
 - Do koje mere izvršilac posla radi iste poslove kao i oni koji su mu neposredno odgovorni?
 - Kome se izvršilac posla može obratiti za posao?
 - Koliko je izvršilac posla samostalan u radu?
 - Koji nivo menadžmenta od izvršioca posla traži rezultate i odgovore?
 - Šta mu oduzima najviše vremena u obavljanju posla?
 - Koliko su važne veštine rešavanja problema međjuljudskih odnosa u poredjenju sa stručnim znanjem?
- 6. Koje ključne probleme izvršilac rešava u poslu i koliko su oni raznoliki?**
- Šta izvršilac posla smatra najvećim izazovom u svom radu?
 - Šta izvršilac posla voli najviše, a štanajmanje da radi?
 - Šta ga najviše brine ili zaokuplja u obavljanju posla?
 - Kolko često traži pomoć od šefa i koliko šef kontroliše posao?
 - Koju vrstu problema rešava sam, a koju prenosi na viši nivo?
 - Koliko se oslanja na poklitiku preduzeća i stečena iskustva?
 - Da li je svaki problem različit?
 - Koliko su rezultati predvidljivi?
 - Postoje li iskustva za rešavanje problema?
 - Da li je do rešenja moguće doći na osnovu analize i interpretacije postojećih saznanja?
 - Da li je moguć novi pravac?
 - Da li samo rešava probleme ili ih i identifikuje?
 - Primeri problema koji su se javljali, ko ih je i kako rešavao?
- 7. Priroda i izvor kontrole i slobode odlučivanja**
- Koja su osnovna pravila regulisanja, odnosno kontrole u okviru koje izvršilac posla deluje?
 - Kolko često se vidja sa šefom?
 - O čemu raspravlja sa šefom?
 - Može li menjati organizacionu strukturu u kojoj deluje?
 - Koji su primeri najznačajnijih odluka ili akcija?
 - Koja ovlašćenja ima u vezi sa zapošljavanjem i otpuštanjem, rashodima, formiranjem cena, promenom metoda, merenjem kvaliteta, politikom plata i

slično?

8. **Rezultati posla**

- Za koje rezultate izvršilac posla neposredno odgovara?
- Da li je odgovoran za neposredno obavljanje posla ili za staranje da ga drugi obave?
- Kako se mere rezultati posla?
- Da li utvrđuje ciljeve ili organizuje ostvarivanje ciljeva?
- Da li bitno utiče na rezultate koji se na poslu ostvaruju?

3.4. **Upitnik**

Upitnik je veoma korišćen metod za analizu posla, jer se za njega vezuje niz prednosti. Najčešće se sastoji iz dobro sročeni pitanja, zatvorenog i otvorenog tipa, značajnih za posao koji se analizira. Na postavljena pitanja obično odgovaraju svi izvršioци odredjenog posla i njihovi ovlašćeni rukovodioci. Zahvaljujući toj metodi, mogu se uočiti i razlike u gledanju na posao i shvatanju značaja posla. Veoma je važno da se pre njegovog korišćenja izvrše dobre pripreme. U tom kontekstu, moraju se najpre odrediti pitanja koja će se postavljati. Pitanja se moraju formulisati na jasan i razumljiv način, kako bi se izbegle pojave njihove različite interpretacije.

Nakon popunjavanja upitnika, neophodan je ozbiljan i studiozan rad na sredjivanju dobijenih podataka.

Nakon prikupljanja relevantnih podataka i informacija pristupa se njihovoj analizi. Mnogi smatraju da je analiza podataka teža i zahtevnija aktivnost od njihovog prikupljanja, što potvrđuje i činjenica da se njome mogu baviti samo kompetentni i iskusni kadrovi. Analiza podataka se najvećim delom sastoji iz provere pouzdanosti prikupljenih podataka. Provera se najčešće vrši ukrštanjem, odnosno usaglašavanjem podataka dobijenih iz različitih izvora. Smatra se da je to najjednostavniji i najpouzdaniji način vršenja provere podataka.

Evaluacija analize posla je četvrta i poslednja faza u procesu te analize. Proces analize posla, bez nje, ne može se smatrati zaokruženim. Evaluacija metoda analize posla podrazumeva primenu brojnih kriterijuma, kao što su: svrha upotrebe rezultata analize, standardizacija, stepen prihvaćenosti od strane korisnika, nivo zahtevanog treninga, veličina uzorka, pouzdanost, potrebno vreme, troškovi i drugi.

Za evaluaciju metoda analize posla, osim navedenih kriterijuma, sve veći značaj ima i princip zakonitosti. U pojedinim zemljama Zapadne Evrope, ali i šire, povodom sporenja oko obavljene analize posla vode se i sudski postupci.

Analiza posla se vrši u cilju dobijanja rezultata od posebnog značaja za organizaciju i sistem upravljanja. Što je analiza posla temeljnije i profesionalnije uradjena, njeni rezultati su značajniji i upotrebljiviji. Osnovni rezultati analize posla su: 1) opis posla, odnosno radnog mesta i 2) specifikacija posla, odnosno radnog mesta.

Osim opisa i specifikacije posla, rezultatima analize posla ostvaruju se i drugi pozitivni efekti u korist organizacije i ljudi koji u njoj rade.

3.5. Specifikacija posla (zahtevi posla)

Specifikacija posla, odnosno radnog mesta, pretpostavlja potrebna znanja, veštine, iskustva, sposobnosti i druge uslove za obavljanje određenog posla. Za svako radno mesto se vezuju određeni uslovi u pogledu stručne spreme, radnog iskustava, psihofizičkih sposobnosti i drugih parametara, koji se moraju ispunjavati ukoliko se na njemu želi raditi.

Uslovi za raspoređivanje na radno mesto, odnosno za dobijanje određenog posla vremenom se sve više pooštavaju. Takav trend je rezultat ubrzanog naučno-tehnološkog razvoja, intelektualizacije rada, razvoja sistema obrazovanja, porasta nezaposlenosti i sličo. Na mnogim radnim mestima, na kojima rade ljudi sa završenim fakultetom, do pre dvadesetak godina radili su srednjoškolci. A da se i ne pominju razlike koje nastaju u dužem vremenskom preiodu.

Radno mesto ima svoj naziv. Za svako radno mesto, odnosno za svaki posao, mora se odrediti i broj izvršilaca. Iako se radno mesto često vezuje za jednog izvršioca, za obavljanje pojedinih poslova u organizaciji, neophodan je veći broj izvršilaca.

Osim navedenih uslova, poslednjih godina se sve više insistira i na dodatnim uslovima, kao što su: znanje jednog ili više stranih jezika, poznavanje rada na kompjuteru, položen vozački ispit, smisao za organizovanje posla, kreativne sposobnosti, komunikativne sposobnosti, itd.

Specifikacija posla, osim stručnog i psihološkog profila, vezanog za posao, odnosno za određeno radno mesto, obično obuhvata i zahteve vezane za organizaciju u celini. Profil zahteva vezanih za radno mesto uglavnom je isti za radna mesta na kojima se obavljaju slični poslovi, za razliku od profila zahteva relevantnih za organizaciju, koji zavise od specifičnih zahteva i potreba svakog preduzeća.

Zbog ubrzanog naučno-tehnološkog razvoja i promenljivih uslova privredjivanja, osobine ličnosti postaju važnije od radnog iskustva, koji je zbog malog upotrebnog vremena stalno na probi.

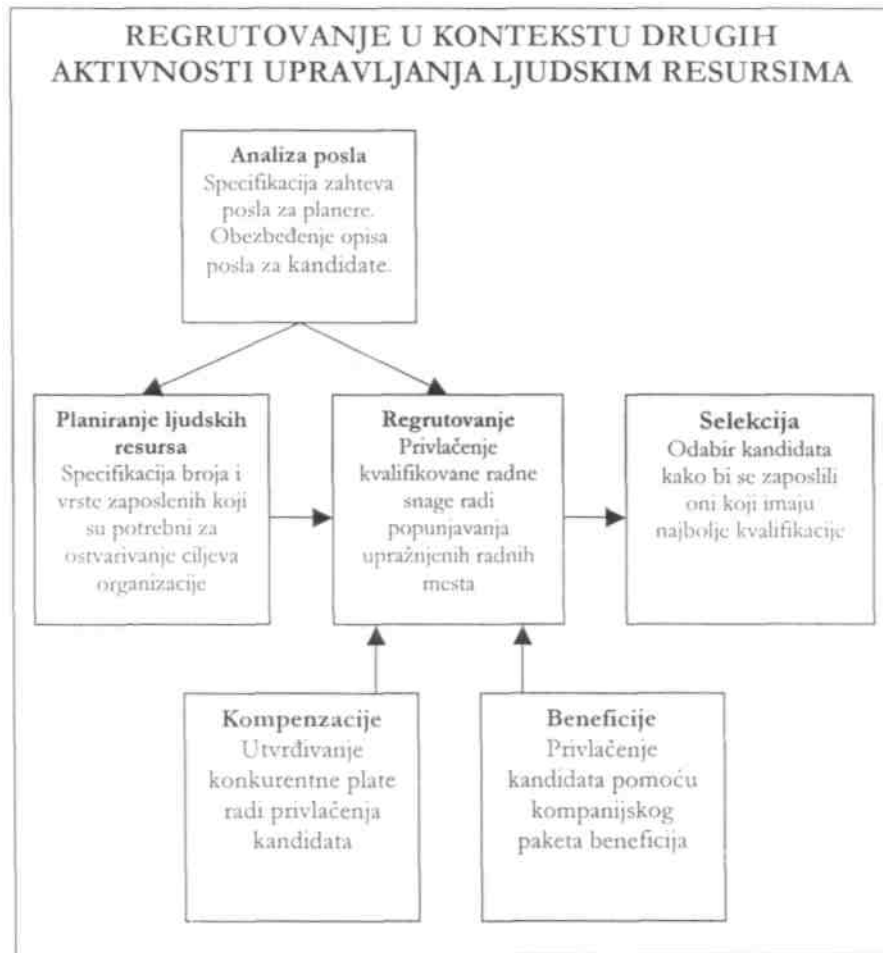
ČETVRTO POGLAVLJE

REGRUTOVANJE

4. Rekrutovanje

Rekrutovanje je proces identifikacije, privlačenja i obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata, u broju koji organizaciji omogućuje da između više njih izabere one koji najviše odgovaraju zahtevima upražnjenih radnih mesta. Potrebe za ljudskim resursima mogu zadovoljavati na dva načina: zapošljavanjem novih ljudi i razvojem kadrova postojećih. Opređenje za prijem novih ljudi obično je vezano sa proširenjem poslova, tehničko-tehnološkim unapređenjima: penzionisanjem starijih radnika i slično.

Proces rekrutovanja otpočinje donošenjem odluke o unjavanju upražnjenih radnih mesta i sagledavanjem traženih zahteva. da se ti zahtevi utvrde, pristupa se traženju za potencijalnim kandidatima za popunu upražnjenih mesta. U isto vreme, prave se ocene i o mogućim izvorima za rekrutovanje pogodnih kandidata. Zakonitosti koje se u procesu rekrutovanja odvijaju u tesnoj su vezi sa drugim aktivnostima, odnosno funkcijama upravljanja ljudskim resursima, o čemu svedoči i prilog br. 1.



Grafikon br. 1: Povezanost regrutovanja i drugih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

Značaj regrutovanja ilustruju i troškovi koji se ulažu u postupku pronalaženja odgovarajućih kandidata.

Da bi se došlo do kandidata koji u potpunosti ispunjavaju zahteve posla i potrebe organizacije, mora se obezbediti znatno više kandidata od broja koji organizaciji nedostaje.

Regrutovanje je dvosmeran proces, jer u njemu učestvuju dve strane: organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mesta i kandidat koji je zainteresovan da sa organizacijom zasnue radni odnos. U zemljama u kojima ponuda radne snage uveliko premašuje tražnju, retke su situacije u kojima kandidat odbija da prihvati ponudene uslove upražnjenog radnog mesta.

4.1. Ciljevi regrutovanja

Regrutovanje je proces koji se, po prirodi stvari, nadovezuje na proces planiranja i analize posla, ako se proceni da je tražnja za određenim profilima kadrova veća od ponude i ako se organizacija opredeli za popunu upražnjenih radnih mesta. Osnovni ciljevi regrutovanja su:

- definisanje tekućih i budućih potreba za radnom snagom, u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i anankom poslova u organizaciji,
- privlačenje što većeg broja kvalifikovanih kandidata, uz sto manje troškova,
- povećanje procenta izbora kvalifikovanih kandidata i smanjenje procenta prijema neadekvatnih kandidata,
- smanjenje procenta napuštanja organizacije od strane novoprimelemh kadrova,
- praćenje uspešnosti različitih programa regrutovanja i izvora potencijalnih kandidata, radi iznalaženja najracionalnijih i najefikasnijih modeliteta za privlačenje i obezbeđivanje optimalnog broja kvalifikovanih kandidata.

4.2. Opšta strategija regrutovanja

Procesu regrutovanja i selekcije, po pravilu, prethodi utvrđivanje opšte politike i strategije poslovanja. Ta politika se temelji na misiji i stretegiji organizacije i izvire iz njene opšte poslovne i razvojne filozofije. Drugim rečima, politikom zapošljavanja opredeljuje se ne samo proces regrutovanja nego i proces selekcije, zbog toga što se njome određuje:

- kakve ljude organizacija želi,
- da li će se nedostajući kadrovi tražiti unutar organizacije ili izvan nje,
- da li će se kadrovi prilagodjavati poslu ili poslovi kadrovima,
- da li će se favorizovati individualisti ili "timski" igrači,
- da li će se naglasak stavljati na razvojne potencijale ili na aktuelnu upotrebljivost kandidata,
- da li su organizaciji neophodni "specijalisti" ili «generalisti».

4.3. Izvori regrutovanja

Potencijalni kandidati za popunu upražnjenih radnih mesta, načelno uzevši, mogu se obezbeđivati na dva načina: 1) iz redova zaposlenih u organizaciji i 2) izvan organizacije, odnosno sa tržišta radne snage.

U prvom slučaju radi se o internim ili unutrašnjim izvorima regrutovanja, a u drugom - o eksternim ili spoljašnjim izvorima regrutovanja.

Koji način regrutovanja će se primeniti u konkretnom slučaju zavisi od ljudskih resursa s kojima organizacija raspolaže i procena njenog menadžmenta. Organizacije, po pravilu, koriste oba izvora, od kojih svaki ima određene prednosti i nedostatke.

Da bi se došlo do najboljih kandidata, proces regrutovanja treba dobro osmisliti i pripremiti, što nije lak i jednostavan posao. U tom smislu, može se konstatovati da regrutovanje treba da bude dugoročna strategija (obezbeđivanje kvalitetnih i sposobnih ljudi, privlačenje talentovanih i prednosti i jednog i drugog načina regrutovanja racionalno iskoriste, a nedostaci minimiziraju.

Značajnu ulogu u tome, osim menadžmenta organizacija, imaju i zaposleni u službi za ljudske resurse. Izvori regrutovanja zavise i od prirode posla, odnosno kategorije i značaja slobodnih radnih mesta.

I pored toga, može se zaključiti da su unutrašnji izvori regrutovanja aktuelni za sve poslove ambicioznih i vezivanje za kreativne i fleksibilne kadrove zahteva dugoročna rešenja i permanentno angažovanje određenih subjekata):

- proces regrutovanja treba planirati,
- proces regrutovanja mora uvažavati i potrebe kandidata,
- u procesu regrutovanja treba da učestvuju odabrani i za to obučeni kadrovi,
- organizaciju i upražnjeni posao treba prikazati u realnom svetlu.

Ako se kandidatima predoči realno stanje u organizaciji i ponudi realna slika o poslu koji je upražnjen, smanjiće se njihova nerealna očekivanja i mogućnosti izbijanja neželjenih situacija i konflikata. U razgovoru s kandidatima treba nuditi realnu sliku o poslu i organizaciji i tražiti realnu sliku o kandidatu i njegovim potencijalima.

4.4. Interni izvori regrutovanja

Interno regrutovanje podrazumeva nalaženje kvalifikovanih kandidata u samoj organizaciji, medju zaposlenima, odnosno medu menadžerima. Takav pristup je uobičajen i piibegava mu većina organizacije. Svrha internog regrutovanja je pružanje mogućnosti kadrovima iz "kuće" da promene posao, da napreduju, odnosno da dodju do poslova za koje su zainteresovani i kvalifikovani. Takav način regrutovanja ima određene prednosti i nedostatke.

Prednosti popunjavanja upražnjenih radnih mesta putem internog regrutovanja su brojne: 1) veća pouzdanost u proceni, 2) poznavanje sposobnosti i kvaliteta kandidata, 3) motivaciono dejstvo ponudjene šanse za napredovanje, 4) kandidat dobro poznaje organizaciju i način rada u njoj, 5) razvoj potencijala zaposlenih, pružanjem mogućnosti da savladaju veštine potrebne i na drugim poslovima, 6) brzina i manji troškovi regrutovanja i selekcije i 7) osećaj pripadnosti i brige organizacije o dobrim radnicima.

Unutrašnji izvori regrutovanja, osim navedenih prednosti, imaju i određene nedostatke: 1) manja ponuda kvalifikovanih kandidata i manja mogućnost izbora talentovanih i natprosečnih kandidata; 2) opredeljenjem za kandidate iz organizacije popunjavaju se upražnjena radna mesta, a mesta na kojima su kandidati do tada radili ostaju upražnjena; 3) organizacija postaje zatvorena za nove ljude i nove ideje, što, u dužem roku, može

dovesti do veoma ozbiljnih posledica, 4) pojavljuju se problemi u vezi sa dobijanjem dozvole od pretpostavljenih za odsustvo s posla zbog intervjuisanja, testiranja i slično.

Osnovni oblici internog regrutovanja su:

- 1) interno oglašavanje,
- 2) preporuke neposrednih menadžera i
- 3) preporuke i predlozi službe za ljudske resurse.

4.5. Interno oglašavanje

Interno oglašavanje slobodnih radnih mesta jedan je od najčešćih i najpopularnijih načina regrutovanja, odnosno obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta u organizaciji. Istraživanja su pokazala da oko 75% kompanija koristi taj način za popunu slobodnih radnih mesta u proizvodnji, preko 60% za popunu službeničkih poslova i oko 50% za popunu stručnih i nižih menadžerskih pozicija. Što je kompanija bogatija ljudskim resursima veći su izgledi da će se povodom popune upražnjenih poslova opredeliti za interno oglašavanje, odnosno regrutovanje.

Interno oglašavanje se vrši na različite načine:

- 1) preko oglasne table preduzeća,
- 2) putem radio stanice,
- 3) preko organizacijskog lista,
- 4) posredstvom posebnih biltena,
- 5) putem računara (elektronske pošte),
- 6) preko telefona i slično.

Interni oglasi moraju biti dostupni svim zaposlenima, kako bi se svima koji ispunjavaju tražene uslove pružile jednake šanse.

U novije vreme organizacije se sve više opredeljuju za oglašavanje putem računara i telefona, odnosno putem elektronske pošte.

4.6. Preporuke neposrednih menadžera

Preporuke neposrednih menadžera jedan su od najznačajnijih oblika obezbeđivanja potrebnih kandidata iz internih izvora. Jer, menadžeri su značajn izvor znanja i informacija o zaposlenima, posebno onima kojima neposredno rukovode. Uostalom, njihova je obaveza da prate i usmeravaju rad zaposlenih, da podstiču njihov razvoj i njihovo usavršavanje i da u izvesnoj meri upravljaju njihovom karijerom. U procesu internog regrutovanja, menadžeri imaju dvostruku ulogu:

- da informišu zaposlene o potrebama i mogućnostima organizacije,
- da informišu zaposlene o upražnjenim poslovima;
- da informišu više menadžere, kao i službu za ljudske resurse o rezultatima rada, mogućnostima i razvojnim potencijalima svojih saradnika,
- da predlažu i preporučuju kandidate za veća i atraktivnija radna mesta i slično.

Menadžeri imaju posebnu ulogu i u otkrivanju menadžerskih talenata i potencijalnih kandidata za menadžerske pozicije.

4.7. Eksterni izvori regrutovanja

Eksterni izvori regrutovanja pretpostavljaju ukupnu ponudu radne snage izvan organizacije. Ponuda može dolaziti od strane zaposlenih, a radno sposobnih lica, kao i od strane lica zaposlenih u drugim organizacijama, zainteresovanih za promenu radnog mesta i obezbeđenje boljih uslova rada. Iako su metodi eksternog regrutovanja skuplji, kako s aspekta utrošenog novca, tako i s aspekta potrebnog vremena da se do odgovarajućih kandidata dodje, od internog načina regrutovanja, činjenica je da organizacije često nemaju mogućnost izbora. Ako u organizaciji, na primer, nema kandidata potrebnih potencijala, ne predstoji joj nista drugo nego da se osloni na eksterne izvore regrutovanja.

Za eksterne izvore regrutovanja se vezuju određene prednosti, ali i određeni nedostaci. Najznačajnije prednosti eksternog regrutovanja su: 1) otvaranje organizacije prema tržištu rada; 2) povećanje šansi za obezbeđivanje dobrih kandidata, u uslovima veće ponude i većeg izbora; 3) priliv novih ljudi, novih potencijala i novih ideja; 4) razmena informacija o načinu i rezultatima regrutovanja konkurentskih i drugih organizacija; 5) sagledavanje pozicije organizacije u očima kandidata; 6) nepojavljivanje problema nepopunjenosti radnih mesta izabranih kandidata, kao u slučaju internog regrutovanja i slično.

Osnovni nedostaci eksternog načina regrutovanja, u poredjenju sa internim metodima regrutovanja su: 1) povećani troškovi korišćenja eksternih izvora, 2) produženo vreme za dobijanje odgovarajućih kandidata, 3) povećan rizik za donošenje odluke o izboru zbog nepoznanica i neizvesnosti u pogledu kvalifikacija, sposobnosti i osobina ličnosti potencijalnih kandidata itd.

Metodi eksternog regrutovanja mogu da budu neformalne i formalne prirode. Neformalni metodi se koriste u slučaju regrutovanja kandidata koji su na neki način povezani sa organizacijom. U pitanju su studenti koji su na bilo koji način saradjivali sa organizacijom, kandidati koji su se već obraćali organizaciji sa zahtevom da u njoj rade, kandidati koje preporuča zaposleni, kandidati koji su ranije radili u organizaciji i drugi. Formalni metodi eksternog regrutovanja se vezuju za kandidate koji sa organizacijom nikada nisu bili povezani.

4.8. Eksterno oglašavanje

Eksterno oglašavanje je jedan od vrlo popularnih i najčešće korišćenih metoda regrutovanja kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta. Da bi oglašavanje bilo uspešno, mora se znati:

- šta se oglasom želi postići (koliko ljudi i u kom vremenu treba zainteresovati za organizaciju, koje su dobre, a koje loše strane upražnjenog posla i slično);
- koje i kakve kandidate treba privući (treba znati i razviti psihološki profil ciljne grupe, kako bi se sročio adekvatan tekst oglasa i izabrao odgovarajući medij za oglašavanje);
- šta treba obuhvatiti tekстом oglasa (pri sastavljanju teksta oglasa treba voditi računa da on ima dvostruku namenu - da privuče dovoljno kandidata za posao i da ponudi osnovne informacije o organizaciji i prirodi upražnjenog posla, uslovima rada, traženim kvalifikacijama i slično).

Potreba privlačenja kandidata upućuje na važnost ne samo sadržaja nego i dizajna oglasa. Naime, pri oblikovanju sadržaja i izgleda oglasa moraju se poštovati osnovna marketinška pravila.

Savremene organizacije koriste brojne medije za eksterno oglašavanje svojih potreba za nedostajućim ljudskim resursima. Najčešće korišćeni mediji za oglašavanje slobodnih radnih mesta su:

- dnevne i nedeljne novine,
- specijalizovani stručni časopisi,
- radio i televizija,
- Internet,
- direktna pošta,
- bilbordi,
- posebni priručnici i bilteni i
- posebni promotivni materijali.

Svaki od navedenih medija je manje-više podesan za oglašavanje. Nekada se daje prednost jednim, a nekada drugim medijima mnogo toga zavisi od situacije u kojoj se vrši oglašavanje. U jednom slučaju su, na primer, delotvorniji elektronski mediji, a u drugom bilbordi i posebni bilteni. Nema medija bez određene prednosti, ali ni bez određenog nedostatka. Umesto detaljnijeg bavljenja njihovim prednostima i

nedostacima. Nedostaju jedino podaci o prednostima nedostacima regrutovanja putem interneta. Međutim, u nastavku teksta oni će biti prezentirani.

U savremenim uslovima privredjivanja i sve zaoštrenijoj konkurenciji na tržištu, do sposobnih, kreativnih i nadarenih ljudi sve se teže dolazi, zbog čega se pojedine organizacije opredeljuju za način direktnog obraćanja, putem pisama, ciljnim, već zaposlenim, kandidatima.

Direkto obraćanje zaposlenim stručnjacima i menadžerima, putem pisama, e-mail pošte i slično, skreće njihovu pažnju na druge mogućnosti i povećava njihovu zainteresovanost za organizaciju koja im se obraća i nudi povoljnije uslove rada. Kandidatima se najčešće upućuje i materijal za odgovor, uključujući i obrazac za prijavu za posao i za davanje ključnih podataka o sebi i svojim kvalifikacijama.

Dosadašnja iskustva potvrđuju da se putem direktnog obraćanja kandidatima obezbeđuje veći odaziv kvalifikovanih kandidata nego putem klasičnog oglašavanja.

4.9. Oglašavanje putem Interneta

Internet je postao moćno i veoma popularno sredstvo posredovanja u zapošljavanju. Na tom, kako ga neki zovu "informacijskom autoputu" sve više organizacija oglašava svoje potrebe, usmeravajući ih različitim grupama korisnika. Prednosti Interneta ogledaju se u brzom i jeftinom načinu prenošenja željenih informacija za potrebe korisnika širom sveta. Zahvaljujući Internetu i takvoj dostupnosti informacija o slobodnim radnim mestima i mogućnostima zaposlenja, tržište rada zaista postaje globalno. Pojedine institucije preko Interneta nude određene uslove onima koji traže posao i onima koji ga nude, stvarajući tako baze podataka za potrebe organizacija i onih koji tragaju za poslom. Iz dana u dan raste broj organizacija koje su uključene u Internet, koristeći ga kao pogodno, jeftino i delotvorno sredstvo za dolaženje do kvalitetnih i kompetentnih ljudi.

Postoje brojne stranice na kojima se upisuju podaci o licima koja traže posao i koja preko elektronske pošte mogu slati svoje biografske i druge podatke.

Uprkos brojnim prednostima, oglašavanje putem Interneta prate i određeni nedostaci:

- Internet, a priori, isključuje kandidate koji imaju ograničen pristup kompjuterskoj tehnologiji (da bi se ovaj problem prevazišao pribegava se javnim internet "šalterima" i "kafićima" u kojima se zainteresovanima omogućava ili iznajmljuje upotreba Interneta po satu);
- u otvorenom sistemu kakav je Internet pitanje zaštite poverljivosti i tajnosti podataka uvek je aktuelno (organizacije zbog toga vode računa o prirodi, značaju i stepenu poverljivosti podataka koji se postavljaju na Internet) itd.

4.10. Preporuke zaposlenih

Preporuke zaposlenih, kao svojevrsnu garanciju za dobre i uspješne kandidate, koriste mnoge organizacije. Takav vid učešća u procesu regrutovanja u mnogim organizacijama se, čak, stimuliše, odnosno nagradjuje, jer se smatra relativno jeftinim i delotvornim načinom obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata. Pojedina preduzeća razvijaju posebne programe, kojima se za privlačenje kvalitetnog kandidata garantuju novčane nagrade od više stotina dolara. U slučaju da preporučeni kandidat prihviti ponudu za posao i ostane u preduzeću bar nekoliko meseci, obezbeđuju se i dodatne nagrade, bilo u novcu, bilo u vidu nagradjenog putovanja i slično.

4.11. Agencijsko posredovanje

Agencijsko posredovanje je postalo čest i vrlo popularan način obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata, kako za poslove zaposlenih tako i za poslove menadžera. Zahvaljujući tome, nastale su brojne agencije za posredovanje u zapošljavanju. Iako se, u principu, može govoriti o državnim i privatnim agencijama za zapošljavanje, nije na odmet pozabaviti se i pojedinim specijalizovanim vrstama agencija. U tom kontekstu, pažnju treba usredsrediti na:

- državne agencije,
- privatne agencije,
- "lovce na talente", i
- agencije za privremenu pomoć.

4.12. Obrazovne institucije

Obrazovne institucije su postale jedan od najznačajnijih i najčešćih izvora regrutovanja mladih talenata i kandidata za menadžerske, stručne i druge naj odgovornije pozicije u organizaciji. Preduzeća ulažu ogromne napore da pre drugih identifikuju i za svoje potrebe obezbede neophodan broj dobrih studenata, mladih talenata i nadarenih postdiplomaca. Pri tome se ne "love" samo studenti završnih godina studija i postdiplomci nego i studenti prve i druge godine studija. Organizacije, po pravilu, imaju po jednog ili više ljudi zaduženih za uspostavljanje kontakata s mladim talentima, za njihovo "snimanje" i intervjuisanje i slično, kako bi se s njima čvršće povežale i ostale u nadi da će ih jednog dana imati u svojim redovima.

Na mnogim univerzitetima i fakultetima u svetu postoje centri za pomoć pri zapošljavanju studenata, s kojima se koordiniraju navedene aktivnosti ljudi koji u ime i za potrebe preduzeća tragaju za mladim i perspektivnim kandidatima. U otkrivanju dobrih studenata i talenata značajnu ulogu imaju i profesori. Istraživanja pokazuju da je više od nolvine novozaposlenih fakultetski obrazovnih ljudi svake godine inicijalno regrutovano na njihovim fakultetima, odnosno univerzitetima.

Mnoge organizacije više od polovine svojih menadžera i stručnjaka, s manje od tri godine radnog staža, odnosno radnog iskustva, obezbeđuju preko fakulteta i univerziteta.

4.13. Direktne prijave zainteresovanih kandidata

Direktne prijave zainteresovanih kandidata, upućene poštom ili slično iskazane, značajan su i vrlo čest način regrutovanja, naročito za manje složene i odgovorne poslove. To je jednostavan i vrlo jeftin način obezbeđivanja kandidata za upražnjena radna mesta, posebno za proizvodne, pomoćne i niže administrativne i službeničke poslove. Poslednjih godina, takav način regrutovanja postaje aktuelan i za kadrove sa završenim fakultetom ili višom školom, koji treba da zauzmu početne, tj. "ulazne" pozicije u organizaciji.

Kod takvog načina prijavljivanja i regrutovanja, obično kvalitet kandidata je tesno povezan s imidžom i ugledom organizacije, osim u slučajevima enormnog raskoraka između ponude i tražnje za ljudskim resursima. Ako ponuda značajno premašuje tražnju i ako se do radnog mesta veoma teško dolazi, kao što je, na žalost, slučaj i u našoj zemlji, o navedenoj povezanosti se teško može govoriti. Jer, mladi ljudi i ljudi bez posla u celini, u uslovima teškog zaposlenja, nisu u poziciji da biraju i vode računa o adekvatnosti izabranog posla ličnim kvalitetima i ambicijama. Kada se ne nudi ništa i najmanja ponuda postaje zlata vredna.

Kandidati zainteresovani za posao obično se javljaju velikim, poznatim i dobrostojećim organizacijama, i kada nema slobodnih mesta, to je dobar način da se dopuni evidencija kvalifikovanih kandidata koji traže posao, kako bi se mogli pozvati kada se ukaže potreba za njihovim radom. Takav način evidentiranja i regrutovanja kandidata za posao sve više praktikuju i strane kompanije i njihova predstavništva kod nas. U interesu je naših preduzeća da se i sama okrenu takvoj praksi, postavljajući primereniji odnos prema direktnim prijavama i kandidatima koji iza njih stoje.

4.14. Evaluacija procesa regrutovanja

Osnovni cilj regrutovanja je da se uz najmanje troškove obezbede kvalifikovani kandidati koji će uspešno obavljati dobijeni posao i ostati u organizaciji. Po okončanju procesa regrutovanja neophodno je evaluirati njegove efekte, što organizacije retko čine. Moguća su četiri ishoda tog procesa.

Osnovni smisao procesa regrutovanja sastoji se u maksimiziranju dobrih i racionalnih odluka, kojima se obezbeđuju kvalitetni kandidati, odnosno kadrovi. Troškovi loših i pogrešnih odluka su veliki za svako preduzeće.

Kvalitet regrutovanja i odabira i njihovo unapredjenje mogu se obezbediti povećanjem broja dobrih odluka i smanjenjem broja loših odluka. U evaluaciji procesa regrutovanja ljudskih resursa potrebno je prikupiti i analizirati:

- troškove aktivnosti, odnosno troškove rada osoblja zaduženog za regrutovanje, operativne troškove (putovanja, naknade agencijama, troškovi oglašavanja i slično) i opšte troškove (iznajmljivanje privremenih prostora i opreme);
- troškove po izabranom kandidatu, prema izvoru regrutovanja;
- razmere prihvatanja ponuda;
- prijave, bez obzira na to kako su rešene (i pozitivno i negativno rešene);
- ponudene plate (u kojoj meri su prihvatane, a u kom procentu odbijane).

PETO POGLAVLJE

SELEKCIJA

5. Selekcija

Selekcija je proces u kojem se, primenom unapred utvrdjenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, s ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla zasnuje radni odnos. Jedno od najvažnijih područja upravljanja ljudskim resursima je selekcija kvalitetanih, sposobnih, ambicioznih i perspektivnih ljudi. Njena važnost proizilazi i iz činjenice da sve druge radnje i aktivnosti u organizaciji i sistemu upravljanja ljudskim resursima najviše zavise od kvaliteta i kompetencija izabranih ljudi.

Osnovni ciljevi selekcije su: 1) prognoziranje i maksimiziranje buduće radne uspešnosti kandidata i organizacije i 2) izbegavanje i minimiziranje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata za zaposlene. Odluke donete u procesu selekcije direktno se odražavaju na buduće poslovanje organizacije, a posebno na njene buduće troškove.

Efekti procesa selekcije su ograničeni ukoliko nisu ukomponovani sa planiranjem ljudskih resursa, analizom posla, regrutovanjem, obukom i drugim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima, na šta ukazuje i sledeći prilog.

5.1. Odnos selekcije prema drugim funkcijama upravljanja ljudskim resursima

U procesu selekcije ne učestvuju samo stručnjaci za selekciju, po pravilu, zaposleni u sektoru za ljudske resurse, nego i menadžeri koji rukovode poslovima za koje se traže novi ljudi.

Pošto se tokom čitavog procesa regrutovanja i selekcije teži uskladjivanju zahteva upražnjenih poslova i individualnih kvalifikacija kandidata, logično je zaključiti da se tokom selekcije akcent stavlja na posmatranje kandidata i njihovih potencijala kroz prizmu zahteva posla. Ko se najviše uklapa u te zahteve ima najveće šanse da bude izabran. Da bi se u tome uspelo moraju se ispuniti osnovne pretpostavke uspešne profesionalne selekcije:

- zahteve posla,
- moraju se utvrditi razlike između kandidata,
- neusklađenost potencijala nekog kandidata sa zahtevima određenog posla,
- osim konkretnih znanja i sposobnosti moraju se sagledati i razvojne mogućnosti kandidata.

5.1.1. Osnovni principi na kojima se selekcija zasniva

Proces selekcije ne može biti uspešan ako se u postupku odabira kandidata ne poštuju odgovarajuća pravila i principi, tim pre što je reč o veoma složenom i osetljivom procesu. Iako greške, u principu, nikada nisu isključene, treba se truditi da ih bude što manje. U tom pravcu usmereni su i principi na kojima se proces selekcije zasniva:

- ljudi se međusobno razlikuju u pogledu mnogih osobina;
- različiti poslovi zahtevaju različite osobine ili različite kombinacije osobina;
- razlike između ljudi moguće je uočiti i meriti, kao što je moguće meriti i zahteve različitih radnih mesta;
- između osobina ljudi (prediktora) i uspešnosti u obavljanju posla (kriterijuma) postoji odgovarajuća međuzavisnost;
- odnos između osobina ljudi i uspešnosti u obavljanju posla može se i numerički iskazivati.

Navedeni principi doprinose potpunijem sagledavanju procesa selekcije i izbora kandidata. Poslovi su različiti, ali i ljudi su različiti. Neko je osposobljen i kvalifikovan za jedne poslove, neko - za druge poslove i zadatke. Svako, ko je radno sposoban, može nešto da radi. U procesu selekcije, utvrđuje se ko je, između više kvalifikovanih kandidata, najkompetentniji za obavljanje određenog posla.

Najznačajniji pokazatelji razlika između ljudi, odnosno potencijalnih kandidata za posao su sposobnosti i osobine ličnosti. Međutim, u poslednje vreme sve više se ukazuje da su i kompetencije značajan izvor individualnih razlika. Prema tome, može se zaključiti da se individualne razlike sagledavaju kroz: 1) posebnosti ljudi, odnosno potencijalnih kandidata za posao, 2) osobine ličnosti i 3) kompetencije.

5.1.2. Sposobnosti

Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine opšte lične predušlove za postizanje uspešnih rezultata u određenoj oblasti. Razvijaju se na nasledjenim potencijalima, pod uticajem okoline i ličnih aktivnosti. U praksi upravljanja ljudskim resursima njihovo poznavanje i utvrđivanje je presudno u procesu selekcije, raspoređivanju ljudi na radna mesta, profesionalnoj orijentaciji i razvoju karijere, obrazovanju, napredovanju, motivisanju i slično. Takva njihova važnost proističe iz sledećih razloga:

- sposobnosti su presudan, a često i ograničavajući faktor uspešnosti u poslu (nedostatak sposobnosti koje zahteva posao ne mogu nadoknaditi ni znanja ni motivacija);
- sposobnosti mogu nadoknaditi nedostatak potrebnih znanja, ali samo u određenoj meri;
- sposobnosti bitno određuju opseg usvajanja i način upotrebe znanja;
- sposobnosti često uzrokuju velike individualne razlike u uspešnosti obavljanja određenog posla (što su poslovi kompleksniji, razlike u sposobnostima su izraženije i aktuelnije).

Ljudske sposobnosti se mogu podeliti na intelektualne, perceptivne i psihomotorne sposobnosti.

5.1.3. Intelektualne sposobnosti

Intelektualne sposobnosti, odnosno mentalne sposobnosti odnose se na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numenčke i ostale informacije, kao i da shvataju i rešavaju probleme različite vrste. U teoriji se još uvek raspravlja o strukturi intelektualnih sposobnosti i ljudskog intelekta u celini. Brojni autori bavili su se tim pitanjima, i pored toga, opšteprihvaćeno stanovište je da postoje različite intelektualne sposobnosti, kao što su:

- 1) perceptivna sposobnost - odnosi se na sposobnost brže i tačne identifikacije oblika i uočavanje malih razlika u vizuelno zahvaćenim strukturama;

- 2) prostorna sposobnost - tiče se sposobnosti kojom se određuje uspeh u zadacima koji zahtevaju razumevanje i predočavanje odnosa u prostoru, prostorne orijentacije uopšte;
- 3) numerička sposobnost - odnosi se na sposobnost brzog i lakog obavljanja jednostavnih računskih zadataka, zbog čega se njome određuje uspešnost u obavljanju poslova koji uključuju jednostavne brojučane operacije;
- 4) verbalna sposobnost - tiče se sposobnosti lakog i brzog razumevanja govornih simbola;
- 5) rečitost ili verbalna fluentnost - odnosi se na sposobnost lakoće i brzine upotrebe adekvatnih reči i bogatstvo govora i
- 6) sposobnost rezonovanja - tiče se sposobnosti rešavanja različitih problemskih situacija pomoću misaonog procesa rezonovanja, odnosno logičkog i sistematičnog mišljenja.

Inteligencija se često određuje kao sposobnost rezonovanja, brzinene mentalnog shvatanja ili kao sposobnost da se logično misli.

Opšte prihvaćenoj prirodi inteligencije odgovara određenje kojim se ona poistovećuje sa opštom snalažljivošću u rešavanju problema. Inteligencija je individualna sposobnost rešavanja problemskih situacija koje se ne mogu rešavati na naučen, standardni i rutinski način. Drugim rečima, to je sposobnost rešavanja novih problema.

Tipovi inteligencije su:

- tehnička inteligencija,
- praktična inteligencija,
- apstraktna,
- socijalna.

5.1.4. Kreativnost

Kreativnost je posebno važna i aktuelna oblast ljudskih sposobnosti i individualnih razlika, relevantnih za selekciju i radnu uspešnost. Ključna je za rešavanje problema i uvođenje inovacija i promena.

Kao segment ljudskih sposobnosti, kreativnost se može definisati kao sposobnost uočavanja problema i nalaženja novih rešenja.

Kreativnost je, zbog izuzetne važnosti, predmet pažnje brojnih istraživača. Psihološka istraživanja, na primer, pokazuju da se kreativni pojedinci razlikuju od nekreativnih ljudi u tri stvari: 1) načinu i stilu mišljenja, 2) emocionalnim karakteristikama i 3) karakteristikama ličnosti.

U mnoštvu pristupa kreativnosti, čini se da se sve više uobličuje spoznaja da individualna kreativnost zavisi od četiri faktora: 1) znanja, 2) intelektualnih sposobnosti, 3) temperamenta i 4) motivacije.

Pri sagledavanju kreativnosti u procesu selekcije treba poći od činjenice da je ona merljiva. Reč je o posebnoj osobini po kojoj se ljudi međusobno razlikuju. Iako je nije teško prepoznati, ona još uvek spada u područje kompleksnih individualnih karakteristika koje je teško definisati i konceptualno precizirati.

5.1.5. Osobine ličnosti

Osobine ličnosti su drugo područje individualnih razlika važnih za selekciju, naročito u procesu odabira kandidata za obavljanje menadžerskih, visokostručnih i drugih složenih poslova. Pojam ličnosti ima šire i uže značenje. U širem smislu, taj pojam obuhvata sve psihološke osobine pojedinca i sve što jednu osobu čini različitom od drugih.

Crte ličnosti su predispozicije za reagovanje i ponašanje na određen način. O povezanosti karakteristika ličnosti i radne uspešnosti ne postoje jedinstvena gledišta. Prema tome, moglo bi se zaključiti da su različite dimenzije ličnosti povezane s različitim dimenzijama uspešnosti.

5.1.6. Kompetencija

Poslednjih godina, uz sposobnosti i karakteristike ličnosti, kao ključnih izvora individualnih razlika, u proces profesionalne selekcije sve više se uvode i kompetencije kandidata. Takvim pristupom selekcija se, umesto na pojedinačne sposobnosti i individualne karakteristike, usmerava u pravcu utvrđivanja kompleksnijih oblika ponašanja, koja se na njima temelje. Kompetencije se određuju kao oblici ponašanja, iako je namera jasna i po svemu sudeći opravdana, još uvek ne postaji jedinstveno određenje kompetencija. Pojedini autori podsećaju da "čak i ozbiljniji istraživači koji se bave kompetencijama izgleda nisu sigurni u to da se tu radi o ponašanju, predispozicijama za ponašanje, veštinama, znanjima ili nekoj kombinaciji tih i možda nekih drugih parametara.

Kompetencija bi se mogla odrediti kao sposobnost uspešnog obavljanja određenog posla ili zadatka. Drukčije rečeno, to je sposobnost osobe da obavi određene poslove ili aktivnosti prema zahtevanim standardima. Nesporno je da su kompetencije značajne pretpostavke za radnu uspešnost. Sposobnost uspešnog obavljanja posla, saglasno dosadašnjim psihološkim spoznajama, specifična je rezultanta i funkcija sposobnosti, znanja, veština i motivacije. Dakle, radi se o strukturi različitih individualnih osobina koje u međusobnoj interakciji, kao i specifičnom interakcijom sa radnom okolinom, odnosno objektivnim faktorima, rezultiraju u specifično radno ponašanje i radnu uspešnost.

Teškoće u jasnom određenju kompetencija vode sve češćim pokušajima utvrđivanja i uspostavljanja opštih generičkih kompetencija, uprkos činjenici da u svakoj organizaciji postoji mnoštvo različitih kompetencija, potrebnih za njihovo uspešno poslovanje. Sledeći prilog prikazuje strukturu menadžerskih generičkih "superkompetencija", zadržavajući se na četiri glavne kategorije kompetencija: 1) intelektualne, interpersonalne, 3) adaptabilne i 4) orijentaciju na rezultat. Svakako, njima treba pridodati i stručne kompetencije, neophodne za uspešno obavljanje menadžerskih poslova.

Selekcija iziskuje precizno teorijsko i praktično određenje individualnih razlika i koncepata koji ih objašnjavaju. Pre svega, zahteva mogućnost preciznijeg i jedinstvenijeg

merjenja, kako bi se kompetencije uspešno integrisale u opštu psihološku teoriju radne uspešnosti i procesa selekcije.

5.2. Faze u procesu selekcije

Selekcija je složen i višefazan proces, koji, kao i većina drugih procesa u upravljanju ljudskim resursima polazi od analize posla, kriterijuma uspešnosti i zahteva radnog mesta. Na toj osnovi utvrđuju se tražena znanja, sposobnosti i osobine ličnosti. U isto vreme, to je osnov i za opredeljivanje selekcijskih metoda i instrumenata. Osnovne faze u procesu selekcije su: 1) analiza prispelih prijava i prateće dokumentacije, 2) preliminarni intervju, 3) testiranje, 4) dijagnostički intervju, 5) provera referenci i 6) ponuda posla i lekarski pregled (prilog br. 7).

FAZE U PROCESU SELEKCIJE KANDIDATA

Pregled prijava	Nemaju potrebne kvalifikacije	Odbijanje
Preliminarni intervju	Neusklađeni interesi s organizacijom ili poslom	Odbijanje
Testiranje	Neadekvatni rezultati	Odbijanje
Dijagnostički intervju	Loše interpersonalne veštine	Odbijanje
Provera referenci	Slabe reference	Odbijanje
Ponuda posla i lekarski pregled	Fizičke i zdravstvene prepreke za obavljanje posla	Kandidat ne prolazi
	Udovoljavanje fizičkim i zdravstvenim zahtevima	
Kandidat prolazi i prihvata posao		Kandidat prolazi ali ne prihvata posao
Socijalizacija, uvođenje u posao	Ponuda drugim kandidatima	Nastavak regrutovanja

Tabela br. 1: *Aktivnosti u procesu selekcije kandidata*

Analizu prispelih prijava i prateće dokumentacije obavljaju stručnjaci za regrutovanje i selekciju, najčešće zaposleni u službi za ljudske resurse. Najčešće ga obavlja lice koje je za to posebno obučeno. Testiranje je treća faza u procesu selekcije. Aktuelno je samo za kandidate koji ispunjavaju tražene uslove.

Dijagnostički intervju je razgovor koji kvalifikovani kandidati obavljaju sa ekspertima, linijskim menadžerima i članovima tima, odnosno radne grupe, radi utvrđivanja stepena znanja i mogućnosti. U poslednjoj fazi selekcije vrši se ponuda posla i obavlja lekarski pregled kandidata. Kandidati koji ne udovolje fizičkim i zdravstvenim zahtevima ne mogu biti primljeni u radni odnos. Radni odnos se ne zasniva ni s kandidatima koji

uspešno "prebrode" sve prepreke, ukoliko ne prihvate ponudjeni posao. Prema tome, radni odnos se zasniva s kandidatima koji zadovolje sve tražene uslove, uključujući i fizičke i zdravstvene zahteve, pod uslovom da prihvataju ponudjeni posao.

5.3. Metodi i instrumenti profesionalne selekcije

Značajan segment procesa profesionalne selekcije je odabir odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanje skladnosti između zahteva posla i individualnih mogućnosti. Organizacijama su na raspolaganju mnogobrojni metodi za utvrđivanje skladnosti između potencijala i kandidata i zahteva posla, kao i raznovrsni izvori za prikupljanje potrebnih informacija i utvrđivanje relevantnih činjenica.

Metodi selekcije i postupci prikupljanja relevantnih informacija mogu se uslovno podeliti u dve velike grupe: standardne (konvencionalne) i alternativne (nekonvencionalne) metode. Konvencionalni metodi i izvori podataka su: prijava na oglas (prijava za posao), biografija kandidata, diplome i drugi dokazi o obrazovanju, preporuke, psihološki testovi, intervju, testovi uzoraka posla, probni rad, situacioni testovi, centri za procenu individualnih potencijala i zdravstveni pregledi. Nekonvencionalni metodi i izvori podataka su: poligrafska ispitivanja, grafološka ispitivanja, testiranje na drogu, astrologija i drugi.

Metodi su razvrstani po odgovarajućim zajedničkim osobinama u više kategorija.

To su:

- standardni izvori i instrumenti prikupljanja informacija o kandidatima,
- psihološki testovi,
- intervju,
- metodi i instrumenti vezani za posao i
- nekonvencionalni metodi selekcije.

5.4. Standardni izvori informacija o kandidatima

U mnoštvu standardnih izvora informacija o kandidatima posebnu pažnju zaslužuju: a) prijava za posao, b) radna biografija i v) preporuke. Radi se o jednostavnim i vrlo popularnim izvorima informisanja. Zahvaljujući njima, veliki deo podataka o kandidatima postaje dostupan već u početnoj fazi procesa selekcije.

5.5. Prijava za posao (prijava na oglas)

Prijave za posao se najčešće pojavljuju u formi standardizovanih upitnika, odnosno obrazaca, koje popunjavaju kandidati zainteresovani za posao. Po mišljenju mnogih, prijave za posao su jedan od popularnijih i prikladnijih načina prikupljanja podataka, neophodnih za donošenje kvalitetnih selekcijskih odluka. U njima su sadržani osnovni lični podaci, podaci o školskoj spremi, radnom iskustvu, prethodnim poslovima i slično.

Jednostavne informacije kao što su bračni status, porodično stanje, radno iskustvo i druge, mogu biti relevantni pokazatelji kasnijeg radnog ponašanja.

Organizacije, u načelu, mogu primenjivati dve vrste prijavnih obrazaca u cilju analize podataka: jednostavne i specijalne. Veoma je važno, naročito za postupak selekcije, da upitnik, koji organizacija koristi kao obrazac prijave za posao, sadrži sve relevantne podatke za selekcijsku odluku.

Mnoga preduzeća već u prijavnom obrascu, osim navedenih podataka, traže i dodatne informacije o kandidatima, njihovim sposobnostima i kvalitetima i njihovom ponašanju. Zahvaljujući tome, ona se brže upoznaju s njihovim komunikacijskim veštinama, kreativnim i intelektualnim sposobnostima, sposobnostima za postavljanje prioriteta i rešavanje aktuelnih problema i slično. To pojednostavljuje i pojeftinjuje proces selekcije, jer mnogi kandidati već u prvoj fazi "ispadaju iz igre". U dalju proceduru idu samo oni koji poseduju neophodne kvalitete i sposobnosti za obavljanje upražnjenih poslova.

5.6. Radna biografija

Radna biografija je nezamenljiv izvor za prikupljanje biografskih podataka o kandidarima. Prilaže se uz obrazac za prijavu za posao. U mnogim organizacijama koriste se standardizovani biografski upitnici, jer oni omogućuju lakšu i precizniju analizu podataka za potrebe selekcije. Dok se prijavnim obrascem traže samo osnovne informacije o kandidatima, biografskim upitnikom se zahtevaju detaljne informacije o njihovom profesionalnom i ličnom životu.

Radna biografija najčešće sadrži:

- ime i prezime kandidata, adresu i broj telefona;
- podatke o godini i mestu rođenja, bračnom statusu i porodičnim prilikama;
- podatke o obrazovanju, obuci i posebnim znanjima;
- podatke o radnom iskustvu i profesionalnim planovima,
- podatke o ciljevima zapošljavanja i profesionalnim interesima;
- podatke o ličnim obeležjima i mogućnostima i slično.

U poslednje vreme, od kandidata se sve više zahteva da u biografski upitnik unesu i podatke o finansijskoj situaciji, vanrednim aktivnostima, hobijima, socijalnoj situaciji itd. Pogodnost biografskih podataka za prognoziranje buduće radne uspešnosti razlog je više za dalje studiozno razvijanje i unapređivanje biografskih upitnika. U pojedinim organizacijama, oni već sadrže između 100 i 300 pitanja, s ciljem da se uz uobičajene profesionalne podatke obezbede i informacije o stavovima, vrednostima, kvalitetima i mogućnostima kandidata zainteresovanih za posao.

Prema tome, radne biografije ili biografski upitnici su vrlo korisna i jeftina selekcijska tehnika, naročito u procesu inicijalne selekcije. Zbog takvog njihovog značaja, svaka organizacija bi trebalo da poradi na obogaćivanju biografskih upitnika i njihovom prilagođavanju svojim potrebama i interesima. Ključnu ulogu u tome morali bi imati

stručnjaci za selekciju, odnosno službe za ljudske resurse. Može se očekivati da će takav tok stvari zahvatiti i naša preduzeća.

5.7. Preporuke

Uspešan rad u prošlosti je najpouzdaniji garant uspešnog rada u budućnosti. Značajan izvor podataka o prethodnom radnom ponašanju i prethodnoj radnoj uspešnosti su i preporuke, koje su u mnogim zemljama tržišne ekonomije postale gotovo obavezne pri zapošljavanju. One pružaju relevantne informacije o kandidatu i njegovim potencijalima. Iza tih informacija stoje profesori, saradnici, raniji poslodavci, menadžeri i drugi poznavaoци kandidata i njegovog minulog rada, shvaćenog u širem smislu. Temelje se na premisi da su poznavaoци kandidata najbolji izvor korisnih informacija, o njemu, njegovim prethodnim aktivnostima i njegovim prethodnim rezultatima. Preporukama se zadovoljavaju dva cilja: a) proverava se tačnost informacija koje je kandidat dao i b) njima se obezbeđuju informacije o prethodnoj radnoj uspešnosti kandidata, kako bi se na osnovu njih procenjivala uspešnost njegovog budućeg rada.

Zahvaljujući preporukama, mogu se dobiti dragocene, a najčešće i objektivne informacije o kandidatu, njegovom odnosu prema radu, njegovim profesionalnim sposobnostima, komunikacijskim veštinama, ostvarenim rezultatima rada, kreativnim sposobnostima i slično.

5.8. Psihološki testovi

Psihološki testovi su jedan od najvažnijih i najrazvijenijih selekcijskih instrumenata. Veliki deo personalne psihologije usmeren je u pravcu kreiranja adekvatnih instrumenata za utvrđivanje psihičkih osobina ljudi i individualnih razlika, u cilju unapređenja procesa selekcije. U zemljama Evropske unije i SAD, koristi se više hiljada modela takvih testova. Svrha psiholoških testova je procenjivanje razvijenosti inteligencije, numeričkih sposobnosti, kreativnih sposobnosti i drugih značajnih karakteristika ljudi, odnosno kandidata za posao.

Drugim rečima, psihološki test je standardizovan postupak kojim se izaziva određena aktivnost, s ciljem da se njen učinak meri i vrednuje tako da se individualni rezultati uporede s rezultatima koje su ostvarili drugi pojedinci u identičnim uslovima. Primenom testova u procesu selekcije zadovoljavaju se dva cilja: 1) dobija se dijagnoza razvijenosti određene individualne osobine, relevantne za obavljanje posla : utvrđivanje razlika medju kandidatima i 2) prave se valjanije procene buduće radne uspešnosti kandidata.

Razlikujemo sledeće testove:

- testovi specifičnih sposobnosti,
- testovi perceptivnih sposobnosti,
- testovi specijalnih sposobnosti,
- testovi numeričkih sposobnosti,
- testovi verbalnih sposobnosti,

- testovi kreativnoseti,
- testovi mehaničkih sposobnosti,
- testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti,
- testovi ličnosti,
- testovi interesovanja,
- testovi znanja.

5.9. Intervju

Intervju je najčešće upotrebljavani i nesumnjivo najpopularniji selekcijski metod. I kada se upotrebljavaju drugi metodi, intervju je obavezan selekcijski instrument. Organizacije se opredeljuju za jedan ili više intervjuja. Intervjui ponekad traju i po nekoliko dana i obavljaju se u različitim okolnostima. Osim kadrovske menadžera, psihologa i drugih stručnjaka iz sektora za ljudske resurse, u njima, po pravilu, učestvuju i menadžeri i zaposleni s kojima će kandidat raditi.

Intervju se može definisati kao osmišljen razgovor dveju ili više osoba, organizovan radi boljeg upoznavanja kandidata i njegovih veština, sposobnosti i drugih karakteristika, kako bi se utvrdilo da li odgovara zahtevima posla za koji se kandiduje. U suštini, to je proces evaluacije i procenjivanja u kojem intervjuer, na osnovu informacija dobijenih u komunikaciji s kandidatom, procenjuje u kojoj meri kandidat odgovara zahtevima posla i koliko će u njemu biti uspešan.

Interesovanje za intervju ne jenjava. Brojni istraživači decenijama analiziraju intervju i njegov značaj u procesu selekcije. S posebnom pažnjom analizira se njegova pouzdanost i valjanost. Pažnju istraživača zaokupljaju i faktori koji utiču na procene i ocene intervjuera, a time i na odluke o zapošljavanju. Iako rezultati istraživanja najčešće ne govore u prilog intervjuja, njegova popularnost ne opada. Korišćenjem intervjuja u postupku selekcije zadovoljavaju se tri cilja:

- 1) prikupljaju se informacije o kandidatu,
- 2) kandidat se informiše o poslu i organizaciji i
- 3) utvrđuju se sposobnosti kandidata za uspešno obavljanje određenog posla.

Uz pomoć intervjuja utvrđuju se sledeće karakteristike kandidata: sposobnost delovanja, individualni potencijal, zainteresovanost za posao i organizaciju, obrazovanje i stručnost, relevantni interesi, sposobnost i veština povezivanja s drugima, veština ophodjenja s autoritativnim ličnostima, veština samostalnog i nezavisnog odlučivanja, mogućnost stručnog i profesionalnog uklapanja i slično. Intervjuu se često pripisuju veće mogućnosti u oceni kandidata nego što ih stvarno ima. I pored toga, sve više se radi na poboljšanju njegove prognostičke valjanosti i odmeravanju njegovih realnih okvira i mogućnosti.

Treba istaći da je intervju proces socijalne interakcije, jer se u njemu pružaju i dobijaju informacije, više procene i ostvaruju određeni međjuuticaji.

5.9.1. Vrste intervjuja

Intervjui se mogu razvrstavati prema: 1) obliku, odnosno tehničkim karakteristikama, 2) broju učesnika (intervjuera i intervjuisanih), 3) osnovnom pristupu, 4) strategiji intervjuisanja i slično.

Vrste intervjuja po obliku:

- Nestrukturirani intervju,
- Strukturirani intervju,
- Polustrukturirani intervju ,
- Vrste intervjuja prema broju učesnika,
- Individualni intervju,
- Sekvencijalni intervju,
- Panel intervju,
- Grupni intervju,
- Strategija ponašanja je slična strategiji rešavanja problema,
- Strategija stresa,
- Standardni intervju,
- Bihevioristički intervju,
- Multimedijalni intervju.

Faktori koji se tiču kandidata su brojni i veoma raznovrsni. Osim kvalifikacija i radnog iskustva, na procenu kandidata tokom intervjuja deluju i mnogi drugi faktori.

Istraživanja pokazuju da su za ocenu kandidata i njegovih potencijala značajni i drugi faktori: godine života (starost), pol, etnička pripadnost i drugi demografski faktori, držanje i fizički izgled.

Podrazumeva se, da su oni povezani s predrasudama intervjuista. Dosadašnja iskustva ukazuju da bolje prolaze muškarci nego žene, mlađji od starijih, lepši od manje lepih, zdravi od bolesnih i hendikepiranih i slično.

Na rezultate intervjuja mogu uticati i drugi faktori: iskustvo i trening kandidata, percepcija posla, komunikacione sposobnosti i slično. Iskustvo i trening otklanjaju često prisutan strah od nepoznatog i nesigurnost kandidata kod prvog intervjuja za posao.

5.9.2. Saveti za kandidate za posao

5.9.2.1. Priprema pre intervjuja

- Prepoznati aspekt posmatanja poslodavca,
- Definisati sopstveneinformacijske ciljeve,
- Prikupiti određene informacije o organizaciji i poslu,
- Obezbediti sve neophodne informacije za pitanja,

- Saznati ime i funkciju intervjuiste,
- Proceniti svoje kvalitete i slabosti,
- Analizirati svoje sposobnosti i veštine s obzirom na to kakvi su zahtevi posla,
- Upoznati se sa opštim pravilima i principima intervjuisanja,
- Razmisliti o odgovorima na najčešće postavljana pitanja i planirati šta treba reći,
- Razmisliti o primerima s posla i iz škole, koji pokazuju da imate kvalitete i veštine za traženi posao,
- Razmisliti o izgledu i garderobi,
- Pripremati se za davanje odgovora na mnogo različitih pitanja,
- Pripremati se za odbranu svojih prednosti, ali i nedostataka,
- Pripremiti pitanja na koja bi intervjuista trebalo da da odgovor,
- Vežbati davanje iskaza o sebi, radi boljeg snalaženja tokom intervjuja,
- Učiti iz intervjuja.

5.9.2.2. Pravila tokom intervjuja

- Obući se primereno (odelo ne čini čoveka, ali stvara važan utisak o njemu),
- Biti tačan i jasan,
- Voditi računa da "govor tela" bude u skladu sa onim što se govori i želi postići,
- Pretvoriti nervozu u pozitivnu energiju, racionalno razmišljanje i dobru koncentraciju,
- Dok se govori, intervjuisti treba gledati u oči,
- Odgovore davati iskreno i spontano (bez učenja odgovora napamet),
- Pre davanja odgovora na postavljeno pitanje treba bar malo razmisliti,
- Treba odgovarati na svaki deo pitanja,
- Ne izbegavati neprijatna pitanja,
- Povodom neugodnih pitanja, od intervjuiste se može zahtevati da pojasni na koji način su povezana sa zahtevima posla,
- Treba imati papir i olovku, da bi se zabeležila neka pitanja ili određeni podaci,
- Voditi računa da se dati odgovori slažu s podacima u biografiji i pratećoj dokumentaciji,
- Koncentrisati se na ono o čemu se govori, a ne na gestove i druge manje značajne stvari,
- Tražiti detaljnije informacije o poslu i organizaciji,
- Zahvaliti se intervjuisti na vremenu koje je posvetio obavljenom razgovoru,
- Nakon intervjuja sačiniti beleške o važnim pitanjima i ličnim utiscima, jer to može biti od pomoći za eventualni sledeći intervju.

5.9.2.3. Šta ne treba raditi?

- Upotrebljavati neprimerene reči ili skraćenice (treba se koristiti standardnim književnim jezikom),
- Upotrebljavati šale kao odgovor na postavljena pitanja,
- Govoriti loše o bivšem šefu ili preduzeću,
- Raspitivati se o plati tokom preliminarnog intervjuja,

- Raspitivati se o plati i pogodnostima više nego o poslu i mogućnostima,
- Dozvoliti da izgovorene reči "izazovu" pogrešan ili nejasan utisak,
- Ići na intervju nepripremljen.

Intervju, u suštini, čini proces procenjivanja kandidata, odnosno intervjuisane osobe, u kojem na konačnu odluku utiče niz ličnih obeležja procenjivača, odnosno intervjuista. Bez ulaženja u analizu faktor navedenih u datom prilogu, treba ukazati bar na najučestalije pojave koje negativno utiču na donošenje selekcijskih odluka na osnovu rezulta intervjuja. To su:

- pre naglašavanje značaja negativnih informacija o kandidatu;
- stvaranje pogrešne predstave o kvalitetima i sposobnostima koje kandidat za posao treba da ima, što se može odraziti na donošenje pogrešne odluke i izbor neodgovarajućeg, odnosno manje kvalitetnog kandidata;
- predrasude intervjuiste, najčešće vezane za pol, godine života, nacionalnu i versku pripadnost, političko opredeljenje i slično;
- nedostatak relevantnih informacija o poslu;
- neujednačenost kriterijuma za procenjivanje potencijlnih kandidata;
- pre naglašavanje značaja izgleda i neverbalnog načina komuniciranja kandidata;
- razlikovanje od intervjuiste, po osnovu pola, nacionalno verske pripadnosti, obrazovanja i slično;
- efekat kontrasta (nakon veoma lošeg kandidata, svaki i bolji kandidat deluje još bolje i obrnuto);
- evaluacija prihvatljivosti kandidata na osnovu prvog utiska;
- standardne greške procenjivanja (u zavisnosti od intervjuja, strategije intervjuisanja i slično);
- nepripremljenost intervjuiste i nedostatak neophodnih veština i metoda intervjuisanja;
- neadekvatan način postavljanja pitanja i slušanja kandidatovih odgovora;
- preveliko pričanje intervjuista;
- angažovanje pogrešne osobe za ulogu intervjuiste itd.

Intervju i njegovu upotrebljivost u procesu selekcije treba stalno preispitivati, prilagođivati i unapređivati.

5.9.3. Metodi i tehnike selekcije vezani za posao

U organizacijama se sve više koriste specifični metodi i tehnike za selekciju kandidata zainteresovanih za obavljanje određenih poslova. Značajno mesto medju njima pripada netodima i tehnikama vezanim za posao. U pitanju su: 1) testovi uzoraka posla, 2) testovi sposobnosti sticanja veština i 3) probni rad.

ŠESTO POGLAVLJE

SOCIJALIZACIJA I ORIJENTACIJA

6. Socijalizacija i orijentacija

Zasnivanje novog radnog odnosa za svakog čoveka predstavlja susret s novim i nepoznatim. Taj susret može biti ugodan, popraćen prijatnim događajima i doživljajima, ali i stresan, popraćen neprijatnostima i frustracijom. Novoprimiteljni radnik se često nadje u nepoznatoj sredini okružen ljudima koje ne zna. Da bi ispunio lične ali i organizacione ciljeve, pridošlica mora na samom početku da stekne saznanja o osnovnim činjenicama o organizaciji, kao što su: uslovi rada, uslovi za napredovanje, mogućnosti za stručno usavršavanje i razvoj karijere, pravila ponašanja, prava i obaveze, ljudi s kojima će raditi prilike koje vladaju u organizaciji i njenom okruženju, standardi, vrednosti i slično. Drugim rečima, novoprimiteljni radnik mora da se upozna s novom organizacijom i načinom na koji ona funkcioniše da bi joj se što lakše prilagodio.

Taj proces prilagodavanja novih radnika organizaciji naziva se *organizaciona socijalizacija*. *Orijentacija zaposlenih* predstavlja samo jednu komponentu procesa socijalizacije novih radnika. Ona pruža novoprimiteljenim radnicima samo osnovne informacije o poslodavcu i najneophodnije informacije za obavljanje posla.

Socijalizacija je kompleksan proces za čije sprovođenje je neophodno relativno dosta vremena. Proces socijalizacije počinje još u samoj fazi selekcije, gde se kandidati susreću sa organizacijom i upoznaju sa pojedinostima o njenom poslovanju. Socijalizacija se, nadalje, nastavlja po prijemu uspešnih kandidata u radni odnos ali i prilikom njihovog unapređenja na nove pozicije ili premeštanja u nove organizacione delove.

6.1. Faze socijalizacije i orijentacije

1) pripremna faza, 2) faza suočavanja i 3) faza integracije¹.

Pripremna faza

Pripremna faza ili faza predviđanja počinje još u samom procesu **selekcije**, odnosno **pre samog stupanja u radni** odnos, kada zaposleni dolazi do informacija o organizaciji i upražnjenom radnom mestu. Do informacija se može doći na različite načine: putem oglasa, odnosno konkursa, kompanijskih brošura i kataloga, Interneta, agencija za zapošljavanje, različitih izveštaja i drugih dokumenata, preko kadrovske službe i slično.

Faza suočavanja

Faza suočavanja ili faza susreta počinje formalnim stupanjem na rad odabranog kandidata. Suočavanje, odnosno susret s novom radnom sredinom, novim pravilima ponašanja, novim obavezama i novim ljudima stvara kod svakog čoveka određenu dozu straha da neće uspeti odgovoriti svim izazovima, ali i želju za dokazivanjem.

U toku ove faze zaposleni pokušava izbalansirati i odvojiti privatni život od poslovnog, rešiti eventualne konflikte koji se mogu pojaviti između njega i drugih zaposlenih, upoznati se s posliom i priviknuti se na novu radnu sredinu.

Faza integracije

Faza integracije ili faza promene i akvizicije je poslednja faza procesa selekcije i orijentacije. U ovoj fazi, kako joj i samo ime kaže, novozaposleni se u potpunosti integrišu u organizaciju. Ta integracija podrazumeva ovladavanje i prihvatanje svih normi i standarda u vezi sa radnim mestom i organizacijom.

Uspešna integracija novoprimitljenih radnika je bitan preduslov za sprečavanje neželjene i nepotrebne fluktuacije, podizanje motivacije na nivo koji će zadovoljiti i individualne i organizacione ciljeve, stvaranje pretpostavke za dalji individualni razvoj svakog zaposlenog i slično.

6.2. Oblici orijentacije i osposobljavanja za samostalan rad

Oblici orijentacije, odnosno osposobljavanja novozaposlenih za samostalan rad mogu biti 1) grupni i individualni i 2) formalni i neformalni.

Grupni oblici orijentacije se koriste u slučaju prijema većeg broja radnika. Oni se, u većini slučajeva, implementiraju po posebnim određenim i prilagodjenim obrazovnim programima i predstavljaju neki vid početne obuke zaposlenih za samostalno obavljanje radnih obaveza.

Nasuprot grupnim oblicima orijentacije javljaju se *individualni oblici orijentacije* koji se odnose na orijentaciju i osposobljavanje pojedinaca u kolektivu. Mentorov cilj je da za što kraćevreme pomogne novom kolegi da se što pre integriše u novu radnu sredinu i osposobi za samostalan rad. Mentorstvo ima brojne prednosti ali i nedostatke.

Najznačajnije prednosti su:

- pružanje podrške i sigurnosti novim članovima organizacije;
- brže i kvalitetnije osposobljavanje novozaposlenih za rad na novim poslovima;
- procenjivanje znanja, sposobnosti i drugih potencijala novozaposlenih, kako bi adekvatnije trasirali puteve njihovog daljeg razvoja i tretmana itd.

Nedostaci mentorskog načina orijentacije i osposobljavanja za samostalan rad jesu sledeće pojave:

- mogućnost izbora nekompetentne osobe za mentora (nedostatak iskustva, nedovoljno poznavanje posla, nesposobnost za prenošenje svog znanja na druge, netaktičnost, neodmerenost i slično);
- mogućnost izbijanja konflikta između mentora novozaposlenog, uglavnom kada potencijali novozaposlenog prevazilaze mentorove mogućnosti i sposobnosti;

- mogućnost izazivanja i podsticanja negativnih reakcija negativnog raspoloženja prema novozaposlenom, naročito u slučaju mentorove procene da mu novi član organizacije vremenom može ozbiljno ugroziti stečene pozicije;
- mogućnost prevelikog i neodmerenog nametanja mentorskih shvatanja, stavova i pristupa i ograničavanja kreativnih sposobnosti novozaposlenog.

Formalni oblici orijentacije se oslanjaju na jasno definisane programe integracije novozaposlenih radnika. Aktuelni su u procesu socijalizacije i orijentacije menadžera i drugih visokoobrazovanih kadrova.

Neformalni oblici orijentacije podrazumevaju rutinske forme orijentacije koje se ne oslanjaju na definisane programe integracije zaposlenih. Koriste se prilikom popunjavanja jednostavnijih i manje zahtevnih radnih mesta.

6.3. Programi procesa orijentacije zaposlenih

Programi orijentacije se dizajniraju kako bi se novoprimiteljnim radnicima olakšalo upoznavanje sa poslom, saradnicima, nadređenima kao i samom organizacijom.

Primenjuju se u svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu, a njihovi ciljevi uključuju:

- pomoć novozaposlenima u sticanju neophodnih znanja i usvajanju poželjnog vida ponašanja kako bi brže bili prihvaćeni u organizaciji,
- smanjenje stresa i napetosti kod novozaposlenih,
- smanjenje početnih troškova,
- ohrabrivanje novozaposlenih na trening i obrazovanje,
- smanjenje fluktuacije radne snage,
- smanjenje vremena potrebnog za integrisanje novozaposlenih i slično.

6.3.1. Proces orijentacije menadžera

Procesu orijentacije menadžera u praksi se poklanja jako malo ili nimalo pažnje. Razlog zbog čega menadžeri najčešće ne prolaze kroz proces orijentacije jeste pretpostavka da oni znaju šta treba da rade. Takav stav prema orijentaciji menadžera može dovesti do niza problema zbog kojih organizacija može da snosi nepotrebne posledice.

S novim menadžerom se po dolasku u organizaciju treba razgovarati o svim onim pitanjima bitnim za efikasno obavljanje funkcije. Pre svega, misli se na *stil rukovodjenja* koji, ukoliko se bitno razlikuje (u negativnom smislu) od stila njegovog prethodnika, može imati negativan uticaj ne samo na ponašanje zaposlenih već i na produktivnost i poslovne rezultate organizacije. Pored toga, zaposleni i saradnici ne žele *radikalne promene* (koje redovno prati smenu menadžera) i njih ni u kom slučaju nterusuje kako je novi menadžer obavljao posao na starom radnom mestu već kako ga obavlja i planira obavljati na sadašnjem. Po stupanju na funkciju, neophodno je definisati

medjusobna ocekivanja - šta menadžer očekuje od organizacije, a šta organizacija od menadžera.

Ako menadžer počne vršiti svoju dužnost, a nema definisane odgovore na ova i mnoga druga pitanja, može doživeti razne frustracije, pa čak i napustiti funkciju. Stoga je zadatak organizacija da početku orijentacije menadžera pridju vrlo ozbiljno. Samo tako će i organizacija i menadžer imati koristi.

SEDMO POGLAVLJE

OCENJIVANJE RADNE USPEŠNOSTI

7. Ocenjivanje radne uspešnosti

Na prvi pogled, ocenjivanje radne uspešnosti ima veoma ograničenu upotrebu, da utvrdi ko dobro obavlja posao, a ko ne. Ali da li je to zaista tako? U praksi se pokazalo da ocenjivanje radne uspešnosti ima mnogo širu dimenziju, a dobijeni rezultati i informacije se mogu koristiti u različite svrhe.

Pre svega se misli na: određivanje plata zaposlenih, procenjivanje njihovih jakih i slabih strana, planiranje nove radne snage, pohvaljivanje, nagradjivanje, unapredjivanje, planiranje i razvoj karijere, premeštanje ili otpuštanje i utvdjivanje potreba za njihovom obukom i razvojem.

Ocenjivanje radne uspešnosti je jedan od najbitnijih segmenata razvoja ljudskih resursa. Upravo od rezultata procene radne uspešnosti zavise i budući koraci i aktivnosti menadžmenta po pitanju obrazovanja zaposlenih.

7.1. Funkcije sistema za procenu radne uspešnosti

Brojne funkcije karakterišu sistem za ocenu radne uspešnosti zaposlenih. Pre svega se misli na: 1) razvojnu, 2) administrativnu, 3) stabilizacionu i 4) dokumentarnu.

U sklopu svake od pomenutih funkcija uspostavlja se skup različitih aktivnosti, pre svega onih upravljačkih su u vezi sa planiranjem ljudskih resursa, regrutovanjem, nagradjivanjem, razvojem, itd.

U sledećoj tabeli prikazane su funkcije sistema za ocenu radne uspešnosti.

GENERALNA PRIMENA	SPECIFIČNE UPOTREBE
Razvojna funkcija	Identifikovanje potreba pojedinaca za obukom Davanje povratnih informacija zaposlenima o performansama Planiranje transfera i radnih zahteva Identifikovanje individualnih mogućnosti i slabosti
Administrativna funkcija	Plata Unapredjenje Zadržavanje ili davanje otkaza Identifikovanje individualnih performansi Identifikovanje pojedinaca sa odgovarajućim performansama
Stabilizaciona funkcija	Planiranje ljudskih resursa Određivanje organizacionih potreba za treningom Ocena realizacije organizacionih ciljeva Informacije za određivanje ciljeva Ocena sistema za upravljanje ljudskim resursima
Dokumentarna funkcija	Kriterijumi za ocenu validnosti merenja performansi Dokumentacija za donošenje odluka iz oblasti upravljanja ljudskim resursima Osnova za poštovanje zakonskih propisa

Tabela br. 2: Funkcije sistema za ocenu radne uspešnosti

7.2. Ciljevi praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti

Podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije predstavljaju osnovne ciljeve ocenjivanja radne uspešnosti. U praksi, i menadžeri i zaposleni ističu brojne prednosti dobrog sistema ocenjivanja radne uspešnosti. Za menadžere to su:

- povezivanje pojedinaca u timove,
- objektivno vrednovanje uspešnosti,
- podsticanje razvoja u sadašnjem poslu i
- povezivanje nagrađivanja sa uspešnošću.

S druge strane, za zaposlene to su:

- jasno razumevanje posla,
- stvaranje uslova za redovno razgovaranje o radnim zadacima,
- osiguravanje saglasnosti o potrebama razvoja i
- dobijanje povratne informacije o postignutoj uspešnosti. ²

Sa stanovišta menadžmenta ljudskih resursa, ciljevi ocenjivanja uspešnosti najčešće se vezuju za:

- poboljšanje radne uspešnosti,
- osiguravanje pravičnog sistema nagrađivanja, kažnjavanja,
- utvrđivanje individualnih potencijala,
- utvrđivanje organizacionih potencijala,
- razvijanje individualne karijere,
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja,
- profesionalno usmeravanje i raspoređivanje ljudskih resursa, i dr.

Praćenje i ocenjivanje radne uspešnosti je u interesu i zaposlenih i organizacije.

7.3. Predmet ocenjivanja radne uspešnosti

Ocenjivanje radne uspešnosti je kompleksan posao koji obuhvata procenu svih onih pokazatelja koji se u praksi smatraju osnovnim pretpostavkama uspešnosti. Tu se misli na:

- kvalitet posla,
- kvantitet (količina) posla,
- poznavanje posla,
- odnos prema radu, rukovodiocima, kolegama i klijentima,
- pouzdanost (potreban nadzor, odsustvo s posla, disciplinovano ponašanje i slično),
- odgovornost (rokovi, savladavanje prepreka itd.) i
- sposobnost i zainteresovanost za uspešno obavljanje posla.

7.4. Proces ocenjivanja radne uspešnosti

Proces ocenjivanja radne uspešnosti predstavlja postupak periodične procene performansi svih zaposlenih u organizaciji radi utvrđivanja trenutnog stanja, ali i budućih potreba zaposlenih za ličnim razvojem. Karakterišu ga sledeće radnje i aktivnosti:

- određivanje posla i kriterijuma uspešnosti,
- ocenjivanje uspešnosti i
- pružanje povratne informacije — razgovor (intervju) uspešnosti.

7.5. Metodi procene radne uspešnosti

U procesu ocenjivanja radne uspešnosti koriste se različiti metodi, a pre svega se misli na: metode osobina, bihejviorističke metode i metode ostvarenih rezultata. Svaki od pomenutih metoda ima svoje prednosti i nedostatke. Izbor nekog od njih zavisi od velikog broja faktora, kao što su: svrha ocene, broj zaposlenih koje treba oceniti, broj ocenjivača, vreme i slično.

Metodi osobina

Metodi osobina se koriste za merenje određenih osobina zaposlenih, kao što su pouzdanost, kreativnost, inicijativnost, liderstvo, kao i ostale osobine koje se smatraju bitnima za posao i organizaciju u celini. Najpoznatije su: grafička skala procene, skala izmešanih standarda, metod prisilnog izbora i esej metod.

Bihejvioristički metodi

Bihejvioristički metod se koristi kako bi se utvrdilo koje aktivnosti (ne)bi trebalo izbegavati na poslu. Od bihejviorističkih metoda važno je pomenuti sledeće: metod kritičnih slučajeva, "ček liste" (kontrolne liste), BAR skala (skala primera ponašanja) i skala opažanja ponašanja (BOS).

Metodi ostvarenih rezultata

Mnoge organizacije radije ocenjuju rezultate rada zaposlenih nego njihove osobine ili ponašanje. Zagovornici procenjivanja na osnovu rezultata tvrde da se na ovaj način dobijaju objektivniji pokazatelji radne uspešnosti. Procenjivanjem rezultata, na primer, prodaje, proizvodnje i slično smanjuje se mogućnost pristrasnosti i neobjektivna davanja dobrih ocena lošim radnicima. Pored toga, rezultati podrazumevaju i odgovornost zaposlenih, što može da bude dobar motiv za njih.

7.6. Nosioci aktivnosti procene radne uspešnosti

Radnu uspešnost mogu procenjivati različiti subjekti. U ulozi procenjivača najčešće se pojavljuju: *neposredni rukovodioci, saradnici i kolege, timovi, lice koje se ocenjuje,*

podređeni, potrošači i klijenti. U poslednje vreme, razvojem informacionih tehnologija, za procenu radne uspešnosti sve češće se koristi i *kompjuterska tehnologija*, kojom se obezbeđuje objektivnost ocenjivanja. Sem toga, sve veći broj kompanija koristi *višestrano ocenjivanje*, što podrazumeva kombinaciju svih prethodno pomenutih subjekata i metoda.

7.7. Timovi za procenu radne uspešnosti

Procena radne uspešnosti od strane saradnika i kolega ponekad može biti, takoreći, besmislena. Neretko se dešava da pojedinac dobije zaduženje da oceni rad svog "saradnika" s kojim u stvari i ne saradjuje dovoljno blisko da bi mogao da donese bilo kakvu objektivnu procenu. Kod timova, slučaj je obrnut.

Interes organizacija za procenu radne uspešnosti pomoću timova sve je prisutniji u svetu jer su organizacije privržene principima i praksi menadžmenta potpunog kvaliteta (TQM - *Total Quality Management*). Menadžment potpunog kvaliteta je kontrolni sistem, zasnovan na softverskom upravljanju, koji pretpostavlja uspostavljanje standarda, procenjivanje performansi u odnosu na postavljene standarde i iznalaženje mogućnosti za dalje unapređivanje kvaliteta za sve aktivnosti koje sprovodi organizacija. Iz pomenutog se vidi da su TQM i procenjivanje radne uspešnosti u potpunosti komplementarni.

Procenjivanje radne uspešnosti pomoću timova je najbolji način da se prevaziđu barijere koje postoje između individua. Osnovno načelo TQM je procena uspešnosti na nivou celog sistema, odnosno organizacije kao celine, a ne na nivou individualne radne uspešnosti.

7.8. Problemi u ocenjivanju radne uspešnosti

Prilikom ocenjivanja radne uspešnosti javljaju se mnogobrojni problemi, od kojih su najznačajniji: 1) nejasni standardi radne uspešnosti i 2) greške u ocenjivanju.

OSMO POGLAVLJE

RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

8. Razvoj ljudskih resursa

8.1. Pojam i značaj razvoja ljudskih resursa

Brza i stalna promena uslova privredjivanja stvara potrebu za kontinuiranim prilagodjavanjem organizacije u njenom okruženju. Novi uslovi privredjivanja podrazumevaju i stalno prilagodjavanje zaposlenih novonastalim zahtevima radnog mesta.

Prošla su vremena kada su znanja stečena redovnim školovanjem bila dovoljna za celi život. "Rok trajanja" znanja usvojenog u školama i na fakultetima sve više se skraćuje, a diplome koje se dobijaju po završetku obrazovanja predstavljaju samo "ulaznicu" za dobijanje, ali ne i za očuvanje radnog mesta.

Uspeh organizacije je u najvećoj meri uslovljen načinom na koji se prilazi upravljanju i razvoju ljudskih resursa, a karijera i uspeh zaposlenih zavise od njihove opredeljenosti i privrženosti permanentnom obrazovanju.

8.2. Definisane osnovnih pojmova u vezi sa razvojem ljudskih resursa

Kada govorimo o resursima organizacije, pre svega mislimo na tri vrste resursa: fizičke, finansijske i ljudske. Fizičke resurse predstavljaju mašine, materijal, oprema, radni prostor i dr. Njihova važnost je velika - pored toga što omogućavaju organizaciji da privredjuje i stvara dobit, oni mogu biti i neka vrsta merila uspeha organizacije jer su dostupni "oku javnosti. Finansijska sredstva, odnosno finansijski resursi predstavljaju vitalni element organizacijske sigurnosti i sposobnosti. Finansijski resursi su bitni, kako za održanje procesa rada i proizvodnje, tako i za dalji rast i razvoj organizacije.

Učenje je sticanje veština i znanja i ono rezultira u relativno trajnu promenu ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, veština, i navika putem obrazovanja i prakse, ali se o naučenom može suditi samo na osnovu promene ponašanja.

Trening znači svaki, manje-više, organizovan program uvežbavanja neke fizičke ili intelektualne aktivnosti ili fizičke, odnosno psihičke karakteristike. Po pravilu, u tradicionalnoj upotrebi uvek je vezan za određeni posao i obučavanje, naravno, da bi se taj posao bolje obavljao.

Obrazovanje podrazumeva širenje ukupnih spoznaja, znanja, veština i sposobnosti lica koje se osposobljava za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama.

Razvoj znači sticanje novih znanja, veština i sposobnosti, koji omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih i novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahteve koji tek dolaze. Razlike između treninga i razvoja prikazane su u sledećoj tabeli.

KARAKTERISTIKE	TRENING	RAZVOJ
usredsredjenost	sadašnji posao	sadašnji i budući poslovi
obuhvat	pojedinci	grupa ili organizacija
vremenski okvir	neposredan	dugoročan
cilj	otkloniti nedostatke sadašnjih veština	pripremiti za buduće zahteve posla

Tabela br. 3: Razlika između treninga i razvoja

Pod razvojem ljudskih resursa podrazumevaju se mere i aktivnosti kojima se obezbeđuje permanentno prilagođavanje znanja, sposobnosti i veština zaposlenih odnosno menadžera budućim zahtevima posla i budućim potrebama interesima organizacije. Radi se o trajnom procesu čije je osposobljavanje ljudskih resursa za savremene uslove privredjivanje putem sticanja novih znanja, veština i sposobnosti neophodnih ispunjavanje individualnih ali i organizacionih ciljeva. Ciljevi zaposlenih su ne samo očuvanje radnog mesta već i dalje napredovanje u struci i kanjeri i sticanje većih zarada, a ciljevi organizacije su poboljšanje kvaliteta robe ili usluga, a samim tim i uvećanje profita.

Razvojem ljudskih resursa treba obezbediti: 1) *individualni razvoj, razvoj karijere*, 3) uspostavljanje *sistema menadžmenta učinka*, 4) uspostavljanje *organizacionog razvoja*,

Ono što posebno treba naglasiti jeste da razvoj ljudskih resursa ne može biti i nije briga samo menadžmenta organizacije. Naprotiv, i zaposleni moraju imati aktivan odnos u tom procesu jer je to i u njihovom interesu. Menadžment, i to njegovi najkompetentniji ljudi, trebalo bi da upravlja tim razvojem, ali nikako ne bi trebalo da bude jedini inicijator tog procesa.

8.3. Shvatanje potrebe za razvojem ljudskih resursa

Danas sve veći broj organizacija smatra da razvoj ljudskih resursa predstavlja strateški prilaz povećanju njihove efikasnosti, produktivnosti i profitabilnosti. Sem toga, u najvećem broju slučajeva i zaposleni i organizacije na razvoj ljudskih resursa gledaju više kao na izazov, ulaganje i potrebu nego kao na teret i nepotrebno gubljenje novca i vremena.

Obrazovanje postaje najvažniji segmenat upravljanja ljudskim resursima. Uspešne organizacije sve više vremena, truda i sredstava troše na obrazovanje i usavršavanje zaposlenih. Menadžment shvata da samo obrazovanjem svojih kadrova može da stvori konkurentsku prednost nad ostalim organizacijama.

Za menadžere se procenjuje da treba da potroše 20% godišnjeg radnog vremena na vlastito obrazovanje kako bi se sprečilo »zastarevanje«.

8.4. Značaj razvoja ljudskih resursa

Razvoj ljudskih resursa postaje imperativ i moto svake organizacije. Imati vrednog radnika je želja svake kompanije. Imati vrednog i obrazovanog radnika postaje opsesija svih menadžera.

Skupa i savremena tehnologija je skoro podjednako dostupna svakom, ali konkurentsku prednost jednoj organizaciji nad drugom obezbeđuju upravo ljudski resursi, odnosno njihova znanja i sposobnosti, kao i način na koji se oni koriste.

Kolika je važnost pravilnog upravljanja ljudskim resursima i njihovim razvojem najbolje dokazuje primer Japana, gde ljudski resursi zauzimaju centralno mesto u organizaciji. Najbolja ilustracija toga je podatak da japanske kompanije za obrazovanje po radniku godišnje troše 6500 dolara, a američke samo 2600 dolara¹⁵. U Nemačkoj se troši oko 2000 dolara u iste svrhe.

8.5. Ciljevi i metodi razvoja ljudskih resursa

Razvoj ljudskih resursa je važan kako za zadovoljavanje organizacionih tako i za zadovoljavanje individualnih ciljeva. U kojoj meri će pomenuti ciljevi biti zadovoljeni zavisi od načina na koji se pristupa razvoju ljudskih resursa. Da bi razvoj ljudskih resursa bio plodotvoran neophodno je razviti odgovarajuće metode koje bi imale za cilj povećanje razvojne uspešnosti.

8.5.1. Ciljevi razvoja ljudskih resursa

Želja je svakog čoveka da se dokaže u sredini u kojoj živi i radi, da u prvi plan istakne svoje kvalitete i sposobnosti i da bude cenjen i dobro prihvaćen član zajednice. Da bi u tome uspeo, neophodno je da stalno preispituje svoja znanja, veštine i sposobnosti koji su mu neophodni za obavljanje sadašnjih ali i budućih poslova. U tom cilju je usmeren i razvoj ljudskih resursa. Zahtevi posla se brzo menjaju, proširuju i usložnjavaju tako da samo neprestanim učenjem i usavršavanjem radnik može da im udovolji.

Uspešnim razvojem ljudskih resursa zadovoljavaju se brojni ciljevi, od kojih se najznačajnijim mogu smatrati sledeći:

- stalno prilagodjavanje znanja, sposobnosti, veština i drugih potencijala zaposlenih promenama zahteva posla;
- obezbeđivanje i racionalnije korišćenje raspoloživih potencijala iz internih izvora;
- obezbeđivanje i povećavanje konkurentske prednosti organizacije;
- marketinški efekti na eksternom tržištu rada;

- stvaranje preduslova za uspješnije i racionalnije poslovanje organizacije u budućnosti;
- stvaranje preduslova za jačanje materijalnog i socijalnog položaja zaposlenih (povećanjem plata, bržim napredovanjem i slično);
- povećanje motivacije za rad i produktivnosti rada i slično.

8.5.2. Metodi razvoja ljudskih resursa

U zavisnosti od svojih mogućnosti i potreba, organizacije se koriste različitim metodima razvoja ljudskih resursa. U stručnoj literaturi se najčešće nailazi da dve grupe metoda, a to su individualni i grupni metodi razvoja ljudskih resursa.

DEVETO POGLAVLJE

TRENING I OBRAZOVANJE

9. Trening i obrazovanje

Poslovni uspeh svake organizacije zavisi od njene konkurentske sposobnosti kojom obezbeđuje prednost u odnosu na konkurenciju. Ono što daje konkurentsku prednost jednoj organizaciji nad drugom jesu njeni ljudski resursi, odnosno njihova znanja i sposobnosti. Trening i obrazovanje ljudskih resursa su od vitalnog značaja za obezbeđivanje potrebnih znanja i sposobnosti kod zaposlenih, odnosno za uspeh i opstanak organizacije. Poslovi se neprestano obogaćuju i intelektualizuju. Brz razvoj tehnologije prisiljava organizacije da od svojih radnika traže da neprestano obogaćuju i "bruse" svoje znanje, veštine i sposobnosti kako bi uspeali savladati i ovladati novim proizvodnim procesima i sistemima. Organizacija koja ne stimuliše i ne motiviše svoje zaposlene na permanentno usavršavanje suočiće se sa gubitkom teško stečenih pozicija na tržištu.

Na kvalitet obrazovanja ljudskih resursa u organizaciji utiču brojni faktori. Pre svega, misli se na ponašanje zaposlenih, njihovu motivaciju, primenu načela učenja i slično.

9.1. Ponašanje zaposlenih

Jedan od osnovnih zadataka službe ljudskih resursa je pružanje pomoći menadžerima i zaposlenima u ostvarivanju njihovih ciljeva. Ta pomoć se obezbeđuje podsticanjem individualnog razvoja, kao i kreiranjem i implementiranjem različitih programa obuke, čiji je cilj obnavljanje starih i sticanje novih znanja i sposobnosti kojima bi se unapredio celokupan proces poslovanja organizacije. Da bi u tome uspela, služba ljudskih resursa se mora fokusirati na ponašanje zaposlenih, shvatiti šta izaziva određena ponašanja kod ljudi i otkriti zbog čega se neki pojedinci aktivno odnose prema svom radnom mestu i radnim obavezama, a neki ne. Pa ipak, dobar menadžer zna da uvek treba prvo pokušati promeniti ponašanje zaposlenih, pa tek onda, ako se u toj nameri ne uspe, menjati zaposlene.

9.2. Faktori koji utiču na ponašanje zaposlenih

Na ponašanje zaposlenih utiču brojni faktori. Ti faktori se najčešće dele na spoljne i unutrašnje faktore.

Spoljni faktori

Stanje u okruženju u kome neka organizacija egzistira, uveliko utiče na način njenog poslovanja. Brojni faktori iz *spoljnog okruženja* utiču ne samo na organizaciju kao celinu već i na ponašanje zaposlenih.

Najčešća negativna pojava koja je prouzrokovana spoljnim faktorima je otpuštanje radnika. Nažalost, otpuštanje radnika je postala normalna pojava, posebno kada je reč o

velikim svetskim multinacionalnim kompanijama. U želji da smanje troškove poslovanja i maksimiziraju profit.

Da bi osigurale dobre poslovne rezultate, visok stepen kvaliteta proizvoda i usluga i zadovoljavajući stepen zadovoljstva kod radnika, organizacije bi trebalo da planski i kontinuirano investiraju u trening i obrazovanje svojih zaposlenih. Potreba za treningom i obrazovanjem je naglašenija kod kompanija koje prolaze kroz određeni vid reorganizacije i restrukturiranja, a imperativ je kod onih koje posežu za, manje-više, masovnim otpuštanjem radne snage.

S druge strane, postoje i one organizacije koje su spremnije pomoći zaposlenima da se preobuče i prekvalifikuju za obavljanje nekih drugih poslova nego da ih otpuste.

Unutrašnji faktori

Pored pomenutih spoljnjih faktora i posledica koje oni ostavljaju na organizaciju, postoje i tzv. unutrašnji faktori, koji utiču kako na organizaciju tako i na ponašanje zaposlenih. Od unutrašnjih faktora, odnosno faktora radne sredine koji utiču na ponašanje zaposlenih najznačajniji su: rezultati, pretpostavljeni, karakteristike same organizacije i saradnici⁸.

Rezultati mogu biti individualni i organizacioni. Individualni rezultati su oni koji imaju posebnu vrednost za individuu, kao što su plata, priznanje i slično. Organizacioni rezultati su oni koji imaju vrednost za organizaciju, kao recimo timski rad, produktivnost i kvalitet proizvoda. Pomenuti rezultati se smatraju pozitivnim ili prijatnim rezultatima. Postoje takodje i negativni, odnosno neprijatni rezultati, kao na primer disciplinske mere, premeštanja, smanjenje plate i slično.

Pretpostavljeni, takode, imaju snažan uticaj na ponašanje zaposlenih jer imaju važnu ulogu u radnom veku svakog čoveka. Oni nadgledaju, kontrolišu, delegiraju zadatke i odgovornosti, ocenjuju rad i zalaganje, motivišu, pomažu, ohrabruju i slično.

Organizacija, takode, može uticati na ponašanje zaposlenih putem sistema nagradjivanja, organizacione kulture i dizajniranja radnih mesta.

Organizaciona kultura se može definisati kao skup karakterističnih verovanja i ponašanja koja postoje u organizaciji. Njeno pravilno razumevanje pomaže zaposlenima da usklade svoje ponašanje sa očekivanim i željenim. Organizaciona kultura može imati snažan uticaj na ponašanje zaposlenih. Po mnogima najveći uticaj na ponašanje zaposlenih imaju neposredni saadnici.

9.3. Motivacija za učenje

Jedan od najznačajnijih faktora za uspešno sprovođenje programa obuke zaposlenih je njihova motivisanost za učenje. Tu motivisanost pokreću promene u ponašanju zaposlenih do kojih se dolazi posle uspešno završenih programa obrazovanja. Ona bi se, u najširem smislu reči, mogla definisati kao skup psiholoških procesa i aktivnosti usmerenih ka usvajanju novih znanja i veština.

Motivirati zaposlene na učenje i usavršavanje znači stvoriti određenu dozu entuzijazma neophodnu za sticanje novih znanja i vještina i podsticati ih da to naučno u praksi i primene.

Motivacija za učenje zavisi od brojnih faktora, od kojih su najznačajniji sledeći:

- povoljnost radne sredine;
- verovanje u mogućnost otklanjanja individualnih slabosti;
- verovanje u svoje sposobnosti i mogućnosti;
- ubedjenje da će uspešna realizacija obrazovnog programa imati pozitivne efekte na ostvarivanje određenih individualnih ciljeva (povećanje plate, brže napredovanje, veće uvažavanje na poslu, dobijanje odgovornijih poslova i slično);
- neophodnost stalnog učenja, obrazovanja i prilagođavanja radi povećanja konkurentske sposobnosti na internom i eksternom tržištu rada itd.

9.4. Uloga menadžmenta u podizanju motivacije za učenje

Menadžment organizacije, kako je već rečeno u prethodnom delu, igra važnu ulogu u stvaranju i održavanju motivacije za učenje. Zadatak menadžmenta je da stvori povoljnu klimu i kulturu u kojoj će želja i potreba za učenjem biti stalna. Da bi u tome uspeli, neophodno je da svoje aktivnosti usredsrede na:

- stvaranje povoljne radne sredine,
- podizanje samopouzdanja zaposlenih,
- jačanje svesti o važnosti obrazovanja,
- stvaranje osnovnih pretpostavki za učenje i usavršavanje.

Primena načela učenja

Proces učenja i obrazovanja zaposlenih temelji se na posebnim načelima. Ta načela su, u suštini, smernice ugrađene u obrazovne programe organizacije, a koje se koriste zavisno od specifičnosti organizacije i njenih potreba i tipa polaznika kojima je program obrazovanja namenjen.

9.5. Trening i obrazovanje zaposlenih

Trening i obrazovanje zaposlenih predstavljaju kičmu onoga što zovemo razvojem ljudskih resursa, jer daju zaposlenima neophodne informacije i veštine za uspešno obavljanje poslova. U današnjim uslovima privredjivanja, visokokvalifikovana i obrazovana radna snaga predstavlja temeljni oslonac i stub organizacije.

Po zasnivanju radnog odnosa, mnogi zaposleni imaju osnovna znanja i sposobnosti dovoljne za započinjanje posla. Nasuprot njima, znanja novoprimitljenih radnika nisu dovoljna ni da započnu s radom. Iako su prvi u blagoj prednosti nad ovim drugima, i za jedne i za druge vredi isto pravilo: treba se podvrgnuti treningu i obrazovanju dok njihova znanja, veštine i sposobnosti ne budu na onom nivou koji je potreban za samostalno i

efikasno vršenje radnih obaveza. Da bi organizacija uspela u tome, neophodno je da shvati smisao i proces obrazovanja, identifikuje potrebe i ciljeve obrazovanja, dizajnira efikasne programe obuke, implementira ih, evaluira i slično.

Proces obrazovanja zaposlenih u organizacijama kompleksan je i odgovoran posao. Radi se o procesu koji se sprovodi u okviru menadžmenta ljudskih resursa i za čiju uspešnost najveću odgovornost snosi menadžment organizacije. Svesne važnosti procesa obrazovanja, pojedine organizacije ne žale ni truda ni sredstava da bi svojim radnicima obezbedile kvalitetne obrazovne programe za razvoj znanja i veština.

Identifikovanje potreba za obukom i obrazovanjem zaposlenih jeste proces u kome se utvduju i artikulišu organizacione potrebe za razvojem ljudskih resursa. Ono predstavlja prvi korak u procesu obuke i obrazovanja zaposlenih. Zadatak službe za ljudske resurse, odnosno službe za razvoj ljudskih resursa, naravno, u onim organizacijama u kojima je osnovana, jeste da utvrdi:

- 1) gdje je potreban trening i pod kakvim uslovima će se sprovoditi;
- 2) koje veštine, znanja i sposobnosti su potrebni za efikasno obavljanje posla;
- 3) koga treba obučavati, koju vrstu obuke treba sprovesti, kojim intenzitetom i slično.

Da bi se došlo do ovih saznanja, neophodno je napraviti detaljnu analizu potreba za obrazovanjem, koja se sprovodi na tri nivoa, i to na nivou organizacije, posla i zaposlenih.

9.6. Ciljevi treninga i obrazovanja

Ciljevi treninga i obrazovanja zaposlenih su brojni. Utvrduju se nakon sprovedjenja analize organizacije, posla i zaposlenih. Na osnovu se dizajniraju i evaluiraju obrazovni programi. U zavisnosti od svoje prirode, ciljevi se mogu svrstati u dve grupe, a to su:

- 1) opšti ciljevi obrazovanja i
 - 2) posebni ciljevi obrazovanja.
- I jedni i drugi podrazumevaju sticanje ili "brušenje" znanja, veština i sposobnosti zaposlenih kako bi se postigao optimalan radni učinak, a samim tim organizacioni uspeh.

9.7. Implementacija programa obuke

Za implementaciju programa obuke koriste se brojne tehnike i metodi koji se uglavnom vezuju za specifične ciljeve i programe obuke. Klasifikuju se uglavnom prema mestu implementiranja programa, tako da možemo govoriti o metodima obuke *na radnom mestu* i metodima obuke *van radnog mesta*. Za razliku od metoda obuke na radnom mestu, metodi obuke van radnog mesta se najčešće sprovode u učionicama. Sem toga, pojedini metodi mogu biti implementirani i na radnom mestu i van njega.

Obuka na radnom mestu podrazumeva, kao što i samo ime kaže, implementaciju obrazovnih programa u »stvarnom svetu«, odnosno na stvarnom radnom mestu

zaposlenog, odnosno polaznika programa. Ova vrsta obuke je uobičajena i većina zaposlenih je prodje u toku svog radnog veka.

Većina organizacija je sklona kombinovanoj obuci na radnom mestu i van njega. To je naročito čest slučaj kod zanimanja s visokim rizikom za zdravlje zaposlenih. Od metoda obuke na radnom mestu najčešće se koriste: individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo i studentska praksa.

9.8. Obuka van radnog mesta

Obuka van radnog mesta, odnosno, kako se često naziva, obuka u učionici sprovodi se van uobičajnog radnog mesta zaposlenog. U tom smislu, obuka se može sprovoditi bilo gde van radnog mesta, a po potrebi i van organizacije. Mnoge organizacije pokušavaju iskoristiti postojeće resurse, odnosno poslovne prostorije i u njima organizovati obuku, odnosno predavanja. Dok su one veće prisiljene da svoje ljudske resurse šalju na obuku u različite obrazovne institucije (najčešće različite obrazovne centre), one najveće imaju vlastite obrazovne institucije (McDonald's ima svoj obrazovni centar koji se zove *Hamburger univerzitet*).

DESETO POGLAVLJE

PLANIRANJE I RAZVOJ KARIJERE

10. Planiranje i razvoj karijere

Karijera, njen razvoj, njeno planiranje i upravljanje postaju sve više briga ne samo zaposlenih nego i menadžmenta. Zbog čega? Dve, nekada značajne stvari za posloprimce i poslodavce već su skoro izbledele i izumrle, a to su - sigurnost posla i lojalnost. Bez obzira na to koliko čovek ulagao u sebe i svoja znanja, niko, ama baš niko, ne može garantovati sigurnost njegovog posla. S druge strane, bez obzira na to koliko organizacija želela da zadrži svoje naj kvalitetnije i najperspektivnije kadrove, obezbeđujući im raznovrsne pakete beneficija, niko joj ne može garantovati da je zaposleni neće napustiti pri prvoj boljoj ponudi od neke druge kompanije. I jedni i drugi su nesigurni i s razlogom postaju sumnjičavi. Problem s kojim se susreće služba ljudskih resursa je kako obezbediti ili, bolje rečeno, povratiti dobru staru lojalnost zaposlenih.

10.1. Definisane osnovnih pojmova

Sta se podrazumeva pod *karijerom*, *njenim razvojem*, *planiranjem* i *upravljanjem* i pod *individualnim* i *organizacionim razvojem*?

Karijera se može definisati kao: 1) pokazatelj individualnog profesionalnog razvoja, odnosno individualnih i profesionalnih uspona i padova, 2) niz povezanih ili nepovezanih poslova, načina ponašanja, vrednosnih stavova i aspiracija i slično, 3) dobijanje poslova i kretanje između njih, 4) proces profesionalnog razvoja i napredovanja, 5) koncept koji povezuje i ujedinjuje individualne i organizacione ciljeve, i slično.

10.2. Koncept karijere

Koncept karijere zahteva sledeće:

- organizaciju koja će, u ime uspešnog ostvarivanja vlastitih ciljeva i razvoja, posvetiti više pažnje individualnim interesima i ciljevima, te osmišljavati, planirati i ostvarivati svoj razvoj putem razvoja svih zaposlenih;
- sasvim drugačiju ulogu menadžera, odnosno menadžere koji postaju *vezivno tkivo* između pojedinaca i organizacije i posrednici njihove čvršće integracije (putem koncepta karijere oni postaju glavni posrednici i veza između potreba organizacije i pojedinaca);
- kreiranje partnerskih odnosa između organizacije, menadžera i zaposlenih;
- povezivanje ciljeva karijere sa strategijskim ciljevima razvoja preduzeća,
- stvaranje organizacione infrastrukture koja prenosi viziju, osećaj misije, strategiju, ciljeve i s njima povezane mogućnosti razvoja kroz celu organizaciju, tako da postanu vidljivi i jasni svakom pojedinom članu organizacije;
- aktivnu ulogu zaposlenih u kreiranju i razvoju lične karijere tako i u razvoju organizacije.

Razvoj karijere je proces koji zahteva mnoštvo organizacionih i individualnih aktivnosti. Te aktivnosti moraju biti međusobno povezane i uskladjene kako bi odnos između organizacije i svake njene individue bio partnerski. Razvoj karijere je proces u kome svaka individua napreduje kroz seriju različitih nivoa, od kojih je svaki okarakterisan kao relativno jedinstven skup pitanja, tema i zadataka.

Planiranje karijere je proces pomoću kojeg pojedinac identifikuje, preuzima i usmerava neophodne mere i aktivnosti za ostvarivanje profesionalnih ciljeva, odnosno ciljeva karijere.

Upravljanje karijerom je proces u kojem menadžment organizacije planski i organizovano prati, ocenjuje, raspoređuje, usmerava i razvija zaposlene i njihove potencijale.

Individualni razvoj podrazumeva razvoj svakog pojedinca putem formalnog i neformalnog obrazovanja.

Organizacioni razvoj ima za cilj poboljšanje organizacionih performansi, i konkurentne sposobnosti organizacije, što zahteva aktivno učešće svih članova organizacije u ostvarivanju tog cilja. Važan je i značajan iz dva razloga: 1) zaposleni zahtevaju bolje radne uslove i veće učešće u procesu donošenja odluka, 2) ekonomski uslovi i tržišna konkurentnost su prisilili organizacije na prilagođavanje stalnim promenama na tržištu.

10.3. Planiranje karijere

Kao što je u prethodnom delu već rečeno, planiranje karijere predstavlja skup aktivnosti pomoću kojih pojedinac identifikuje, preuzima i usmerava neophodne mere i aktivnosti za ostvarivanje profesionalnih ciljeva, odnosno ciljeva karijere. Da bi proces planiranja karijere bio potpun, uspešan i produktivan, kako za organizaciju tako i za njene zaposlene, neophodno je posvetiti pažnju onim pitanjima koja su bitna za njeno planiranje, a to su: individualni i organizacioni razvoj i njihov međusobni odnos, organizacione i individualne potrebe razvoja, planiranje ljudskih resursa i razvoja karijere i međusobni odnos razvoja karijere i strategije organizacije.

10.4. Ciklus razvoja karijere

Životni ciklus karijere čine tri međusobno komplementarna ciklusa, i to: životni ciklus, trodimenzionalni model karijere i model put -cilj.

Životni ciklus tretira karijeru kao niz faza u kojima pojedinci donose različite odluke u vezi s njom.

Trodimenzionalni model karijere tretira složenost razvoja karijere zaposlenih u organizacijama i stavlja naglasak na horizontalno kretanje u karijeri, umesto na tradicionalno hijerarhijsko napredovanje na organizacionoj lestvici.

Model put - cilj usmeren je na individualne ciljeve, individualne izbore i odluke u razvoju karijere, kao i na faktore koji na njih utiču.

10.5. Faze u razvoju karijere

Poznavanje faza u razvoju karijere je značajno i važno ne samo za zaposlene nego i za organizaciju. Svaka faza je specifična sama za sebe i svaka zahteva različite aktivnosti i pomoć od strane organizacije i menadžmenta. Zbog čega? Ljudi se neprestano menjaju i imaju različite ciljeve u različitim periodima života.

Faze u razvoju karijere se obično vežu za uobičajene faze u određenim razdobljima čovekovog života. U toku svake faze dolazi do različitih oscilacija i varijacija, što zavisi kako od individualnih karakteristika pojedinaca tako i od faktora koji utiču na njih.

U stručnoj literaturi se najčešće navode sledeće četiri faze razvoja karijere: faza istraživanja i uspostavljanja karijere, faza napredovanja u karijeri, faza održavanja karijere i faza kasne karijere.

Faza istraživanja i uspostavljanja karijere naziva se i fazom ulaska u karijeru. Ona počinje stupanjem individue na posao i obično se vezuje za period od 18. do 25. godine života.

Faza napredovanja u karijeri počinje između 30. i 35. godine i traje do 40. ili 45. godine života. U ovoj fazi pojedinac je izabrao područje rada, uklopio se u radnu sredinu i uspostavio karijeru.

Faza održavanja karijere počinje između 40. i 45. godine i traje do 50. ili 55. godine života. U ovoj fazi zaposleni je stekao određeni položaj unutar organizacije, poistovetio se s njom i njenim ciljevima i u većini slučajeva izgradio stabilnu karijeru.

Faza kasne karijere je poslednja faza u razvoju karijere. Počinje između 50. i 55. godine i traje do penzionisanja. Ovu fazu karakteriše održavanje karijere, povlačenje, pripremanje za penziju i prenošenje na mlade kolege dugo godina sticanog znanja.

10.6. Faktori koji utiču na razvoj karijere

Na razvoj karijere utiču brojni faktori. To su, pre svega, lične karakteristike individue (interesi, stavovi, obrazovanje, sposobnosti i slično), zatim uticaj okoline (porodica, rukovodioci, saradnici, prijatelji i dr.), uticaj organizacije (njena očekivanja, potrebe i mogućnosti koje nudi), ekonomski, politički i drugi uticaji.

Mnogobrojna istraživanja ličnosti i motivacije ukazuju na činjenicu da se radi o veoma značajnim faktorima koji utiču na izbor i razvoj karijere. Od brojnih autora i njihovih teorija, dva autora zaslužuju posebnu pažnju, a to su: Holand (Holland, L.) i njegova tipologija tipova ličnosti i Šajn (Schein, E. H.) i njegov koncept profesionalnih uporišta, odnosno motiva.

JEDANAESTO POGLAVLJE

NAGRADJIVANJE

11. Nagradjivanje i motivisanje zaposlenih

Nagradivanje zaposlenih, po mišljenju mnogih, smatra se najkompleksnijom i najosetljivijom funkcijom upravljanja kadrovskim potencijalima. Njome, između ostalog, treba motivisati zaposlene da se ponašaju i rade na način kojim se obezbeđuje puno ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa.

Reč je o funkciji koja se ostvaruje kreiranjem sistema nagradivanja, pod kojim se podrazumevaju plate, stimulacije, naknade i druge vrednosti koje poslodavac obezbeđuje zaposlenima u zamenu za uloženi rad.

Sistem nagradivanja čine: materijalne kompenzacije i stimulacije (materijalne nagrade), koje se sastoje od redovnih i neredovnih materijalnih kompenzacija i nematerijalne kompenzacije i stimulacije (nematerijalne nagrade).

11.1. Materijalne kompenzacije, nagrade i stimulacije

Pod materijalnim nagradama i stimulacijama podrazumevaju se plate, naknade i drugi oblici materijalnih nadoknada za uloženi rad. Zbog svog značaja smatraju se ključnim faktorom upravljanja ljudskim resursima.

Mogu se posmatrati na dva načina, u zavisnosti od:

- stepena redovnosti materijalnih primanja i
- uloge individualnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju, odnosno nivoa i obima njihovog organizovanja i njihove distribucije u preduzeću.

Kada je reč o stepenu redovnosti materijalnih, odnosno finansijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u odredjenom preduzeću, treba razlikovati dve vrste ili dve kategorije finansijskih nagrada:

- 1) direktne materijalne, odnosno finansijske nagrade, koje se dobijaju "u novcu" i "na ruke" i
- 2) indirektne materijalne nagrade, odnosno dobitke, kojima se doprinosi povećanju individualnog materijalnog standarda, iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku zarade (plate), niti u bilo kakvom drugom novčanom obliku.

Prvoj kategoriji nagrada pripada sistem plata, odnosno zarada i drugih materijalnih davanja, odnosno stimulacija povezanih s individualnim ili grupnim radom, zbog čega se s individualnog i organizacionog aspekta tretiraju kao **direktne nagrade za rad**.

Drugoj kategoriji nagrada pripada čitav niz materijalnih beneficija, koje se stižu samim zapošljavanjem u odredjenoj organizaciji, a koje su s individualne tačke gledišta nenovčane prirode, zbog čega se ne ostvaruju po kriterijumima koji se vezuju za radni

učinak i radnu uspešnost. Tu spadaju: penzijsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije i slično. Taj deo materijalnih beneficija zaposlenih je veoma raznovrstan i u savremenim organizacijama veoma razvijen, tako da na njega otpada sve veći deo ukupnih troškova radne snage.

Dosadašnja iskustva ukazuju da on pozitivno deluje na privlačan je i za održavanje ljudi, ali da nema veći uticaj na njihovo radno ponašanje.

11.2. Način utvrđivanja individualnih zarada

Utvrđivanje individualnih zarada značajna je aktivnost u sistemu materijalnog nagradjivanja zaposlenih i važan segment podsticanja dobrog i uspešnog rada. Ostali podsticaji, stimulacije i beneficije nadovezuju se na nju, zbog čega njihovo delovanje cesto zavisi od toga kako je koncipiran taj prvi i osnovni oblik nagradjivanja, odnosno koliko dobro su postavljeni temelji dalje stimulativne nadogradnje finansijskog načina nagradjivanja. Na osnovu toga oblikuje se cela struktura zarada i sistem kompenzacija, odnosno nagrada. Tako se dolazi do pitanja koliko individualni posao vredi za organizaciju i koliko, jednostavno rečeno, donosi novca. Standardni način davanja odgovora na to pitanje je procena poslova. To je jedan od važnih mehanizama ostvarivanja ciljeva celokupnog sistema materijalnog nagradjivanja i kompenzacija.

Pod procenom posla podrazumeva se postupak kojim se utvrđuje relativna vrednost različitih poslova unutar organizacije, kako bi se utvrdile struktura zarada i razlike u osnovnoj zaradi za poslove različitih zahteva i složenosti.

Procenom posla ostvaruju se brojni ciljevi, kao što su:

- utvrđivanje strukture zarada, odnosno plata;
- utvrđivanje relativne vrednosti svakog posla, u skladu sa realnim stanjem i tržišnim cenama rada;
- otklanjanje mogućih nejednakosti u plaćanju istih poslova;
- mogućnost upoređivanja visine zarada za različite poslove, funkcije i jedinice unutar organizacije;
- identifikovanje zadataka, veština i odgovornosti u vezi sa svakim poslom;
- obezbeđivanje osnove za pregovaranje o zaradama i aspekte plaćanja vezane za radnu uspešnost itd.

Suština procene poslova svodi se na utvrđivanje hijerarhije poslova, u kojoj se može lako proveriti relativna pozicija svakog posla.

Savremene organizacije koriste brojne metode i postupke za utvrđivanje relativne vrednosti poslova i osnovnih zarada zaposlenih.

11.2.1. Bodovni metod

Bodovni metod je najpopularniji i najkorišćeniji metod za utvrđivanje relativne vrednosti poslova, zbog čega ne treba da čudi što se primenjuje više od pola veka.

Hay metod postaje sve popularniji način procene menadžerskih poslova, zbog čega se primenjuje u mnogim zemljama. Naziv je dobio po imenu konsultantske kuće za menadžment *Hay/MSL*, koja ga je razvila. Njime se često procenjuju i stručni, a ne samo menadžerski poslovi. Zasniva se na tri evaluativna faktora, koje čine:

- know-how (znati kako) - uključuje sve veštine, znanja i sposobnosti koje posao zahteva,
- rešavanje problema - označava stepen neophodnog analiziranja i kreiranja posla i
- odgovornost - označava stepen odgovornosti posla i značaj koji posao za organizaciju ima.

Za svaki faktor se vezuje niz podfaktora i dimenzija na osnovu kojih se vrše procene.

Pri razmatranju strukture zarada i sistema kompenzacija poseban značaj ima pitanje jednakosti i pravičnosti. Obično se govori o tri tipa jednakosti, pod kojima se podrazumevaju:

- 1) spoljašnja jednakost - visina zarada u organizaciji odgovara visini zarada, za iste poslove, na eksternom tržištu rada;
- 2) unutrašnja jednakost - visina zarada za različite poslove unutar organizacije odgovara njihovoj relativnoj vrednosti i
- 3) individualna jednakost - visina individualne zarade u organizaciji srazmerna je individualnom doprinosu i individualnoj uspešnosti.

11.2.2. Stimulisanje radne uspešnosti

Na osnovu relativne vrednosti poslova i strukture zarada oblikuje se stimulativni sistem materijalnog nagradjivanja, kojim se podstiču i nagradjuju uspešnost i kvalitetan rad. Za koji sistem podsticanja i nagradjivanja će se određena organizacija opredeliti zavisi od mnogih faktora, a posebno od poslovne strategije. Jer, sistem nagradjivanja mora biti povezan sa strategijom preduzeća i biti u njenoj funkciji. Različite poslovne strategije, zrelost, položaj na tržištu i slično, opredeljuju njegovu suštinu i njegove karakteristike,

11.3. Upravljanje pomoću ciljeva

Upravljanje pomoću ciljeva smatra se značajnom strategijom savremenog menadžmenta, naročito u pogledu motivisanja zaposlenih, kvaliteta odluka, korišćenja i razvoja ljudskih resursa, povećanja ukupne fleksibilnosti i brzine reagovanja na promene u okruženju, parcipacije zaposlenih i slično.

Pojedini autori ističu da se radi o posebnom sistemu rukovodjenja, u kojem su ljudski resursi usredsređeni "na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definisali rukovodioci i zaposleni".

Reč je o pristupu kojim se spoljašnja kontrola zamenjuje "snažnijom, efikasnijom i preciznijom kontrolom iznutra, samokontrolom".

Upravljanje pomoću ciljeva je pristup kojim se kroz saradnju i participaciju svih zainteresovanih postavljaju organizacioni, sektorski i individualni ciljevi, koji čine osnovu za utvrđivanje planova adekvatnosti za njihovo ostvarivanje i praćenje, njihovu procenu i nagradjivanje njihove uspešnosti.

Drugim rečima, to je pristup kojim menadžeri i zaposleni zajedno određuju ciljeve za svaku organizacionu jedinicu, svaki projekat i svakog pojedinca i koriste ih za praćenje njihove uspešnosti. U isto vreme, on je jedna od najdelotvornijih strategija motivacije i podizanja individualne i organizacione uspešnosti.

Dakle, radi se o menadžerskom pristupu kojim se organizacioni ciljevi koriste kao primarno sredstvo upravljanja i rukovodjenja organizacijom, ali i kao sredstvo motivisanja i usmeravanja individualnog ponašanja i individualne uspešnosti.

Menadžerska strategija upravljanja pomoću ciljeva podrazumeva utvrđivanje ciljeva na svim nivoima: organizacionom, sektorskom, grupnom (tmskom) i individualnom. Njenu bitnu dimenziju čini participacija zaposlenih u svim fazama definisanja, utvrđivanja i ostvarivanja navedenih ciljeva, kako bi se na adekvatan način i po unapred (zajednički) određenim pravilima i principima, identifikovali područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku organizacionu jedinicu i svakog pojedinca.

Proces upravljanja pomoću ciljeva sastoji se iz nekoliko faza.

Iako između koncepta upravljanja pomoću ciljeva i motivacione teorije postavljanja ciljeva postoje velike sličnosti, činjenica je da između njih postoje i određene razlike. Ne ulazeći dublje u njihovu spoznaju, treba istaći da je reč o veoma povezanim, ali ipak različitim stvarima. Naime, upravljanje pomoću ciljeva može se shvatiti kao proces svojevrstne (praktične) operacionalizacije i primene naučnih spoznaja teorije postavljanja ciljeva.

Upravljanje pomoću ciljeva, u kontekstu motivisanja i nagradjivanja, ima tri osnovne uloge, odnosno tri načina delovanja na motivaciju:

- 1) ciljevi i njihovo ostvarivanje objektivno su pokazatelj radne uspešnosti, pa samim tim i osnova za nagradjivanje, distribuciju i diferencijaciju materijalnih i drugih nagrada zaposlenih;
- 2) ono samo po sebi, kao proces i strategija menadžmenta, ima nezavisan motivacioni potencijal i nezavisno delovanje, jer integriše, praktično operacionalizuje i primenjuje

dve proverene strategije motivisanja - postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenih u tome i

3) ono nužno vodi obogaćivanju posla (upravljanje ciljevima podrazumeva i proces delegiranja ovlašćenja i odgovornosti u korist zaposlenih).

Jasni i kvalitetni ciljevi su osnova participativnog menadžmenta, jer upravljanje pomoću takvih ciljeva dovodi do decentralizacije odlučivanja i autonomije delovanja.

Ciljevi su osnova i polazište u kreiranju planova aktivnosti. Zahvaljujući njima menadžment se oslobadja obaveze stalnog kontrolisanja procesa rada i ponašanja zaposlenih. Ciljevi su izvor motivacije, jer podstiču zaposlene na veću aktivnost. Kvalitetni i jasno definisani ciljevi moraju biti relevantni i vezani za ono što se želi postići.

Drugim rečima, oni moraju biti kompatibilni sa organizacionom politikom i organizacionim planovima, vertikalno i horizontalno povezani, kako bi se obezbedilo koordinirano i usmereno delovanje subjektivnih faktora organizacije.

DVANAESTO POGLAVLJE

ZAŠTITA ZAPOSLENIH

12. Zaštita zaposlenih

Staranje o zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu zaposlenih smatra se značajnim segmentom menadžmenta ljudskih resursa. Jer, organizaciji su potrebni zdravi radnici i radnici koji su zadovoljni načinom ostvarivanja i merama zaštite svojih legitimnih prava i interesa iz radnog odnosa. Samo takvi radnici mogu biti zadovoljni svojim položajem u organizaciji i biti uspešni u svom poslu.

Stoga, menadžment organizacije treba da ulaže maksimalne napore za očuvanje i zaštitu njihovog zdravlja i njihove bezbednosti na poslu. U teoriji i praksi upravljanja ljudskim resursima i drugih naučnih disciplina (npr. radnog prava) pravi se razlika između opšte zaštite zaposlenih, koja se odnosi na sve zaposlene, i posebne zaštite zaposlenih, koja se odnosi na pojedine kategorije zaposlenih.

12.1. Uvodne napomene

Briga o zdravlju i bezbednosti zaposlenih jedna je od značajnijih aktivnosti menadžmenta. Reč je o funkciji koja se neposredno odražava na individualnu i organizacionu uspešnost, troškove poslovanja i očuvanje ljudskih resursa u organizaciji.

Osim toga, staranje o zaštiti na radu i zaštiti zdravlja zaposlenih doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih, većoj produktivnosti i većoj zainteresovanosti za ostvanvanje organizacionih ciljeva i interesa.

Menadžment organizacije snosi punu odgovornost za obezbeđivanje neškodljivih i bezbednih uslova rada i očuvanje fizičkog i mentalnog zdravlja svih zaposlenih. Takva odgovornost, između ostalog, proizilazi i iz zakonskih propisa svake zemlje.

Česte povrede i nesrećženi slučajevi na radu, sve vežći broj invalida rada i profesionalnih oboljenja i slični razlozi doprineli su pooštravanju zakonskih i drugih propisa o zaštiti na radu, zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu, posebnoj zaštiti žena i omladine itd.

12.2. Aktivnosti organizacije u oblasti opšte zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih

U savremenim organizacijama se preduzimaju brojne mere i aktivnosti u oblasti opšte zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih. To je njihova zakonska i moralna obaveza i njihov očigledan interes.

Mnogi autori ističu da se najznačajnijim aktivnostima organizacije u navedenoj oblasti mogu smatrati:

- kontrola fizičkih i drugih rizika,
- jačanje svesti o potrebi bezbednosti i

promocija dobrog zdravlja.

12.3. Kontrola fizičkih i drugih rizika i opšta zaštita zaposlenih

Redovnim kontrolisanjem, praćenjem i eventualnim otklanjanjem fizičkih i drugih mogućih rizika po život, zdravlje i bezbednost zaposlenog, daje se konkretan i direktan doprinos zaštiti njegovog fizičkog i mentalnog zdravlja i njegove sigurnosti na poslu. Takvim pristupom se smanjuju rizici od povredjivanja i nesrećnih slučajeva na poslu, kao i rizici od nastanka profesionalnih oboljenja, uzrokovanih nepovoljnim i po zdravlje štetmm uslovima rada.

Kontrola rizika, između ostalog, podrazumeva i obavezu poslodavca da svako radno mesto i svakog izvršioca maksimalno zaštiti od poznatih rizika koji ugrožavaju ili mogu da ugroze život ili zdravlje zaposlenih.

U skladu sa propisima o zaštiti na radu i zaštiti zaposlenih, poslodavac je dužan da na prikladan način upozna zaposlene sa mogućim rizicima na poslu i obezbedi im odgovarajuću zaštitnu opremu i druge neophodne zaštitne mere.

Medjutim, dobro je poznato da postoje poslovi koji su veoma štetni za ljudsko zdravlje, čak i onda kada se u organizaciji dosledno primenjuju svi relevantni propisi iz oblasti zaštite zaposlenih i zaštite na radu.

Dakle, radi se o poslovima sa povećanim rizikom, na čije izvršioce se primenjuju mere posebne (dodatne ili pojačane) zaštite zaposlenih, o kojima će se u nastavku opširnije govoriti.

12.4. Jačanje svesti o potrebi unapredjivanja bezbednosti zaposlenih

Savremene organizacije ulažu velike napore na jačanju svesti zaposlenih o potrebi očuvanja i zaštite njihove bezbednosti. U tom smislu, pravilnikom o zaštiti na radu ili drugim opštim aktom poslodavca, utvrduju se posebna pravila o individualnim i organizacionim obavezama u oblasti zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih: u pogledu korišćenja i održavanja zaštitne opreme, organizovanja bezbednosne obuke i slično.

U pojedinim organizacijama se donose posebni programi za promociju bezbednosne svesti i kulture. Oni se mogu svrstati u četiri kategorije, koje čine: 1) programi koji se primenjuju u postupku selekcije, 2) programi obuke zaposlenih, 3) podsticajni programi i 4) programi kojima se promovišu pravila o bezbednosti na radu.

12.4.1. Programi koji se primenjuju u postupku selekcije

Programi koji se primenjuju u postupku selekcije postaju sve aktuelniji. Zahvaljujući njima, organizacije se u procesu selekcije i izbora kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta sve bolje snalaze, zaobilazeći kandidate za koje se proceni da su neoprezni,

neodgovorni, nemarni i "skloni povredjivanju i nesrećama". U svemu tome, posebna pažnja posvećuje se fizičkim karakteristikama, kao što su vid i sluh, jer bezbednost na poslu najviše od njih zavisi.

12.4.2. Programi obuke zaposlenih

Programi obuke zaposlenih se posebno vezuju za organizacije koje posluju u oblastima u kojima se povrede na radu, profesionalna oboljenja, invalidnost i nesrećni slučajevi na radu često javljaju. Cilj takvih programa je da se zaposleni bliže i potpunije upoznaju sa rizicima i opasnostima na poslu, zakonskim i drugim propisima i pravilima o bezbednosti na radu, "bezbednom" i "nebezbednom" načinu ponašanja na poslu i slično. Takva obuka je posebno važna za novozaposlene, koji se po prvi put suočavaju sa problemima bezbednosti na poslu.

12.4.3. Podsticajni programi

Podsticajni programi su aktuelni u organizacijama u kojima se organizuju takmičenja iz oblasti bezbednosti na radu. U takmičenju učestvuju pojedinci ili grupe zaposlenih. Za pobjednike se obično rezervišu novčane ili druge odgovarajuće nagrade, odnosno kompenzacije: unapređenja, javne pohvale, besplatni ručkovi i slično.

12.4.4. Programi kojima se promovišu pravila bezbednosti na radu

Programi kojima se promovišu pravila bezbednosti na radu u poslednje vreme postaju sve značajniji. Naime, mnoge kompanije se opredeljuju za štampanje posebnih priručnika o bezbednosnim i drugim pravilima ponašanja zaposlenih. Obaveza je svakog zaposlenog da se sa tim pravilima detaljno upozna i time doprinese podizanju svoje bezbednosti i bezbednosti drugih na poslu na veći nivo.

12.5. Promocija dobrog zdravlja

U savremenim organizacijama se koristi niz programa za promociju dobrog zdravlja zaposlenih.

Najpoznatiji i najprimenjivaniji programi, koji se u te svrhe koriste su:

- 1) odvikavanje od pušenja,
- 2) kontrola težine i ishrana,
- 3) savetovalište za mentalno zdravlje,
- 4) vežbe i fitness,
- 5) savetovalište za alkoholičare i narkomane i
- 6) stres menadžment.

Veliki broj alkoholičara, korisnika droge i obolelih od side postaje sve ozbiljniji problem savremenih kompanija. Mere koje se tim povodom preduzimaju u procesu selekcije i izbora novih uposlenika nisu uvek uspešne, niti dovoljne. Pojedincima, sklonim porocima, pa i upotrebi droge, ponekad uspeva da "prodju" sve selekcijske prepreke i budu primljeni u radni odnos. Osim toga, mnogo je zaposlenih kod kojih se takvi poroci javljaju kasmje, tj. nakon zasnivanja radnog odnosa.

Prema tome, u organizacijama, naročito onim s većim brojem zaposlenih, uvek se može naći neko ko je sklon alkoholu i ko je postao uživatelj opojnih droga. Tim pre se u njima mogu naći i oni koji su oboleli od side. U takvim slučajevima, organizacijama ne preostaje ništa drugo nego da se maksimalno založe za realizaciju programa za promociju dobrog zdravlja, u saradnji sa nadležnim zdravstvenim i drugim institucijama.

Najznačajniji oblici posebne zaštite zaposlenih su: 1) zaštita omladine, 2) zaštita zaposlenih koji obavljaju poslove s povećanim rizikom, 3) zaštita zaposlenih trudnica i porodilja, 4) zaštita invalida i slično.

12.6. Zaštita omladine

Zaštita omladine smatra se jednim od najznačajnijih oblika posebne, tj. pojačane zaštite zaposlenih. Usredsređena je na dodatnu zaštitu zdravlja i bezbednosti zaposlenih mladih od 18 godina života, odnosno mladih od 21. godine života.

Organizacije o njoj moraju stalno da vode računa, ne raspoređujući zaposlene navedenog uzrasta na teške poslove i poslove koji bi mogli štetno i sa povećanim rizikom da utiču na njihovo zdravlje i njihov život.

Zakon o radu Srbije (odredbama člana 84) o tome se izjašnjava na sledeći način: "zaposleni mlađi od 18 godina života ne može da radi na poslovima:

1. na kojima se obavlja naročito težak fizički rad, rad pod zemljom, pod vodom ili na velikoj visini;
2. koji uključuju izlaganje štetno zračenju ili sredstvima koja su otrovna, kancerogena ili koja prouzrokuju nasledna oboljenja, kao i rizik po zdravlje zbog hladnoće, toplote, buke ili vibracije;
3. koji bi, na osnovu nalaza nadležnog zdravstvenog organa, mogli štetno i sa povećanim rizikom da utiču na njegovo zdravlje i život s obzirom na njegove psihofizičke sposobnosti".

Za zaposlene mlađe od 18 godina života predviđeni su i dodatni oblici zaštite. Naime, organizacije ih ne mogu uključivati u prekovremeni rad, niti ih primoravati da rade duže od 35 časova nedeljno, bez obzira na to što puno radno vreme za ostale zaposlene najčešće iznosi 40 časova nedeljno. U pitanju su minimalni oblici zaštite najmlađih uposlenika, za šta najveću odgovornost snosi menadžment organizacije.

Osim navedenog, odredbom člana 85. Zakona o radu, propisano je pravilo prema kome zaposleni između navršene 18 i 21 godine života može da radi na navedenim poslovima samo na osnovu nalaza nadležnog zdravstvenog organa kojim se utvrđuje da takav rad nije štetan za njegovo zdravlje.

Pomenuti Zakon o radu (članovi 42, 46 i 69) na sličan način definiše prava zaposlenih mlađih od 18 godina.

12.7. Zaštita zaposlenih koji obavljaju poslove s povećanim rizikom

Zaštita zaposlenih koji obavljaju poslove s povećanim rizikom podrazumeva brojne i raznolike vidove zaštite njihovog zdravlja i života. O njima, kao uostalom i o drugim oblicima i aspektima opšte i posebne zaštite zaposlenih, brine i Medjunarodna organizacija rada, koja se uporno zalaže za dalju humanizaciju uslova rada i potpuniju zaštitu zaposlenih.

Poslovi s povećanim rizikom se razlikuju od ostalih poslova po tome što su veoma štetni za ljudsko zdravlje, a mogu biti i rizični po ljudski život, čak i onda kada se u organizaciji dosledno primenjuju zakonski i drugi propisi iz oblasti zaštite zaposlenih i zaštite na radu. Iz navedenih razloga, zakonom se propisuju i dodatne, tj. pojačane mere zaštite zaposlenih koji navedene poslove obavljaju. Organizacije, u skladu sa svojim mogućnostima, najčešće idu korak dalje u zaštiti njihovog zdravlja i života.

Uobičajeni vidovi takve (zakonske i organizacione) zaštite su:

- 1) skraćeno radno vreme, 2) pojačani topli obrok, 3) duži godišnji odmor,
- 4) besplatno ili veoma povoljno korišćenje banjskih i drugih usluga i odmarališta,
- 5) redovan zdravstveni pregled (po pravilu, jednom godišnje),
- 6) posebna zaštitna oprema i slično.

Saglasno odredbama člana 52. Zakona o radu Srbije, i odredbama člana 36. Zakona o radu Republike Srpske, na primer, propisano je pravilo prema kome se zaposlenom koji radi na naročito teškim, napornim i za zdravlje štetnim poslovima, utvrdjenim zakonom ili opštim aktom, na kojima i pored primene odgovarajućih mera zaštite na radu.

12.8. Zaštita zaposlenih trudnica, odnosno porodilja (zaštita materinstva)

Zaštiti zaposlenih trudnica, odnosno porodilja posvećuje se posebna pažnja, kako od strane društva, tako i od strane organizacija u kojima rade. U pitanju su različiti oblici zaštite, koji se, po pravilu, utvrđuju zakonom, a bliže razrađuju i operacionalizuju opštim aktom poslodavca i odgovarajućim merama i adekvatnostima menadžmenta organizacije. Zakonom se utvrđuje samo minimum te zaštite, ispod koga se ne može ići.

Organizacije bi trebalo da nastoje da svojim aktima, programima i adekvatnostima obezbeđuju veći nivo i veći kvalitet te zaštite. U mnogim organizacijama o tome

se vodi računa i zaposlenim trudnicama i porođiljama, osim zakonskih vidova zaštite, obezbeđuju i dodatni oblici zaštite: mogućnost korišćenja trudničkog odsustva u određenom trajanju, produženje porođiljskog odsustva, odsustvo sa rada radi nege deteta pod uslovima koji su povoljniji od zakonskih i slično.

Odredbe o posebnoj zaštiti zaposlenih trudnica i porođilja sadržane su i u Zakonu o radu Srbije. Saglasno odredbi člana 90. stav 2. tog zakona, zaposlena žena za vreme poslednjih osam nedelja trudnoće ne može da radi prekovremeno, odnosno noću. Jedan od roditelja sa detetom do tri godine života može da radi prekovremeno, odnosno noću, samo na osnovu svoje pisane saglasnosti.

Na drugoj strani, odredbama člana 94. Zakona propisano je da zaposlena žena ima pravo na odsustvo sa rada zbog trudnoće i porođaja (u daljem tekstu: porođiljsko odsustvo), (kao i odsustvo sa rada radi nege deteta, u ukupnom trajanju od 365 dana za prvo i drugo dete, odnosno dve godine za treće i četvrto dete. Zaposlena žena može da otpočne porođiljsko odsustvo, na osnovu nalaza nadležnog zdravstvenog organa, najranije 45 dana, a obavezno 28 dana pre vremena određenog za porođaj. Porođiljsko odsustvo traje do navršena tri meseca od dana porođaja. Zaposlena žena, po isteku porođiljskog odsustva, ima pravo na odsustvo sa rada radi nege deteta do isteka 365 dana za prvo i drugo dete, odnosno dve godine za treće i četvrto dete, od dana otpočinjanja porođiljskog odsustva.

Za vreme porođiljskog odsustva i odsustva sa rada radi nege deteta zaposlena žena ima pravo na naknadu zarade, u skladu sa zakonom. Propisivanjem manjeg iznosa naknade za odsustvo sa rada radi nege deteta destimuliše se korišćenje tog zakonskog prava, jer su porođilje, bar u našim uslovima, iz materijalnih razloga najčešće prinudjene da što pre otpočinu sa radom, što je u suprotnosti sa interesima deteta, njihovim interesima i interesima društva u celini. Tim pre, što smo ionako suočeni sa enormnim padom nataliteta.

Naša preduzeća bi ovim pitanjima morala posvećivati veću pažnju i na odgovarajući način doprinositi punom i doslednom ostvarivanju navedenog i drugih prava iz radnog odnosa, odnosno povodom radnog odnosa. A preduzeća koja uspešno posluju treba da idu i dalje od toga, kao što, uostalom, čine mnoge svetske kompanije.

12.9. Zaštita invalida

Invalidi rada uživaju posebnu zaštitu, utvrdjenu zakonom, opštim aktom poslodavca ili drugim odgovarajućim propisom. Mnoge organizacije se trude da primerenim merama i aktivnostima, osim zakonske, obezbede i druge, dodatne vidove zaštite zdravlja i života invalida, kao i zaposlenih kod kojih je, na propisan način, utvrdjeno da postoji opasnost od nastanka invalidnosti na određenim poslovima.

U organizacijama s povećanim brojem invalida rada (organizacije koje se bave podzemnom eksploatacijom rude, livnice, rudnici uglja i slično) sačinjavaju se posebni programi za njihovo zbrinjavanje, kao i programi za otklanjanje i smanjivanje razloga

koji dovode do invalidnosti i negativnih posledica invalidnosti. Takvi i slični programi mogu se donositi i u drugim organizacijama, jer je to i u individualnem i u organizacionom interesu.

Organizacije u kojima se o svakom pojedincu i njegovim potencijalima i mogućnostima vodi računa, nisu spremne da se odriču nijednog čoveka, bez obzira na to da li je reč o zdravom radniku ili o invalidu rada. Jer, u svakom čoveku se skrivaju određene vrednosti i određeni potencijali. Treba ih samo identifikovati, aktivirati, unaprediti i znalački staviti u funkciju ostvarivanja organizacionih i individualnih ciljeva i interesa.

Takav odnos treba negovati i prema zaposlenim invalidima rada, čija znanja, veštine, iskustva i sposobnosti mogu da budu od neprocenjivog značaja za organizaciju i njeno poslovanje. Ako neko, zbog pogoršanog zdravlja, ne treba da obavlja određene poslove ili nije u mogućnosti da obavlja takve poslove, ne znači da neće uspešno obavljati neke druge (za organizaciju možda veoma važne) poslove.

Naprotiv, često se događa da invalidi rada veoma odgovorno i savesno obavljaju poslove na koje su raspoređeni nakon nastupanja invalidnosti. Slično se događa i sa zaposlenima koji su raspoređeni na "lakše" poslove, odnosno na poslove s manjim rizikom, zbog toga što je utvrđeno da kod njih postoji opasnost od nastanka invalidnosti.

Prema odredbama člana 101. Zakona o radu Srbije i člana 82. Zakona o radu Republike Srpske, zaposlenom invalidu rada poslodavac je dužan da, u skladu sa propisima o penzijskom i invalidskom osiguranju, obezbedi obavljanje poslova prema preostaloj radnoj sposobnosti.

Bliže odredbe o društvenoj zaštiti invalida u našoj zemlji sadržane su u zakonskim i drugim propisima o penzijskom i invalidskom osiguranju. Zbog teške ekonomske situacije u Republici Srbiji i Republici Srpskoj, položaj penzionisanih invalida i invalida koji su ostali bez posla, odnosno koji čekaju na posao, veoma je težak. Na žalost, u mnogim našim preduzećima, ni zaposlenim invalidima rada nije mnogo bolje. Retka su domaća preduzeća u kojima se zaposlenim invalidima rada obezbedjuje veći nivo zaštite zdravlja i života od nivoa utvrđenog zakonom.

Takvo stanje se mora što pre prevazići, u interesu svih⁷⁶ zaposlenih invalida rada, njihovih porodica, organizacija i društva u celini.

LITERATURA

- Arnold, E.: Managing Human Resource, London, 1998.
- Barnard, Ch.: The functions of the Executive, 1968.
- Brekić, J.: Inovativni menadžment, 1994.
- Daft, R.L.: Management; The Pryden Press, 1997.
- Drucker, P.: Inovacije i preduzetništvo; Privredni pregled, Beograd, 1991.
- Janković, P.: Upravljanje ljudima; Dosije, Beograd, 2001.
- Kastratović, E.: Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu, Beograd, 2004.
- Kotler, P.: Marketing management; Prentice Hall, New York, 2002.
- Kulić, Ž., Vasić, M.: Menadžment ljudskih resursa, Banja Luka, 2006.
- Kulić, Ž.: Upravljanje ljudskim potencijalima; Radnička štampa, Beograd, 2005.
- Marinković, D.: Industrijski odnosi; Megatrend, Beograd, 2005.
- Milić, Z.: Menadžment ljudskih resursa u sportu, Beograd, 2007.
- Pržulj, Ž.: Menadžment ljudskih resursa; IZRMSP, Beograd, 2002.
- Tomić, M.: Osnovi sportske organizacije, FSFV, Beograd, 2006.