

GORDANA STANIĆ\*

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA, DOBRE PRAKSE I ISKUSTVA ZAPOSLENIH U BEOGRADU

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, GOOD PRACTICES AND EXPERIENCES OF EMPLOYEES IN BELGRADE

Datum prijema rada: 7.3.2019.

UDK: 658|658.3+005.95/.96

### REZIME:

Uspeh svake organizacije baziran je na njenim resursima. Danas najznačajniju ulogu za svaku organizaciju imaju upravo ljudski resursi, pa je uloga menadžmenta ljudskih resursa veoma važna, a bez poslovne funkcije upravljanja ljudskim resursima ne bi bilo moguće sporvoditi neophodne aktivnosti koje su značajne za uspeh svake organizacije. Osnove aktivnosti (proces) upravljanja ljudskim resursima su: planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija, socijalizacija, obuka i razvoj, merenje performansi, kompenzacija i otpuštanje, sindikalno organizovanje, odnosno radni odnosi, i nezaobilazno bezbednost i zdravlje na radu. Upravo su ovi procesi i sama funkcija upravljanja ljudskim resursima predmet istraživanja ovog rada.

**Ključne reči:** upravljanje ljudskim resursima, organizacija, okoruženje, procesi, poslovna funkcija

### SUMMARY:

The success of any organization is based on its resources. Today, the most important role for every organization is played by human resources, so the role of human resource management is very important, and without the business function of human resource management it would not be possible to carry out the necessary activities that are important for the success of any organization. The basic activities (processes) of human resource management are: human resource planning, recruitment, selection, socialization, training and development, performance measurement, compensation and dismissal, trade union organization or labor relations and the inevitable safety and health at work. These processes and function of Human Resource Management are the subject of this paper.

**Key words:** Human Resource Management, organization, enterprise, processes, business functions

\* Gordana Stanić, inž. inf. teh. i sist, Visoka škola strukovnih studija za IT, Beograd, Savski nasip 7, gordana6317@its.edu.rs

## 1. UVOD

Predmet istraživanja rada jeste razumevanje značaja ljudskih resursa i njihovog upravljanja u organizaciji. Definisanjem osnovnih aktivnosti i zaduženja menadžmenta ljudskih resursa može se uvideti da bez odgovarajućeg funcionisanja upravljanja ljudskim resursima organizacija ne bi uspela da postigne visok nivo efikasnosti i ispuni svoje ciljeve.

Upravljanje ljudskim resursima je sastavni deo upravljanja preduzećem. Upravljanje ljudskim resursima obuhvata upravljanje ponašanjem zaposlenih u procesu rada, od čijih rezultata zavisi uspeh organizacije. Uspešno upravljanje zahteva sistematično izvršenje svih faza koje upravljanje ljudskim resursima (HRM; MLJR) obuhvata, kako bi se za svako radno mesto obezbedili kvalifikovani radnici koji će individualnim ili grupnim radom ostvariti maksimalne rezultate.

Rad se bavi posmatanjem dobrih praksi, odnosno analizom sadržaja sprovedenog istraživanja veb portala za regrutovanje i selekciju ljudskih resursa "Indeed", i primarnim istraživanjem na uzorku od 30 ispitanika zaposlenih na teritoriji grada Beograda.

## 2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Pojmom ljudski resursi obuhvaćeni su ljudi koji aktivno učestvuju u radu, ali i oni koji su u pripremi i potrazi za radom [1]. Interes preduzeća za upravljanje ljudima, njihovim razvojem i potencijalima, relativno je novo uverenje. Na doprinos ljudi u organizaciji ukazala su istraživanja iz prve polovine 20. veka, koja su upozorila na smisao motivacije, neformalnih odnosa, stila vođstva, itd. Još u 18. veku Adam Smith, škotski ekonomista, isticao je u svojim delima važnost pojedinca i njegovog obrazovanja, ne samo za organizacije, već i za društvo u celini. U 19. veku Karl Marx, nemački filozof, u ispitivanju faktora proizvodnje kao primarno mesto navodio je sturčnost radnika, dok je čovekov svestrani razvoj i znanje smatrao najvažnijom proizvodnom snagom svakog društva. Ljudima je danas priznat veliki značaj, zahvaljujući mnogim istraživanjima kojima je dokazana povezanost obrazovanja i uspešnosti.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja izazov, jer nisu sve osobe, niti preduzeća jedinstvena. Samim tim nije moguće napraviti standard u kome

bi se definisalo kako upravljati svim preduzećima i ljudima, njihova zaduženja nisu statična. Od menadžera za ljudske resurse se očekuje konstantno usavršavanje, vođenje i prisutvo raznim kongresima, seminarima itd.

Mc Court i Eldridge definišu upravljanje ljudskim resursima kao "način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utiču na njihov razvoj i usavršavanje" [2]. Visoko obrazovani stručnjaci, kreativne osobe, osobe koje poseduju raznovrsne veštine i sposobnosti, danas su nešto bez čega ne može postojati ni jedna kvalitetna organizacija.

Model koji postaje sve značajniji devedesetih godina 20. veka jeste model intelektualnog kapitala [6]. Intelektualni kapital je pojam pod kojim se ne podrazumevaju bilo koja znanja u organizaciji, već samo ona koja se mogu pretvoriti u vrednost ili omogućuju postizanje konkurentske prednosti. Pokazatelji intelektualnog kapitala mogu se razlikovati u organizacijama jer u zavisnosti od delatnosti organizacije i njenih ciljeva, razlikuje se i intelektualni kapital, to jest zaduženja koja imaju vrednost ili mogu doprineti sticanju konkurentske prednosti.

Iz svega navedenog može se doći do zaključka da su inovacija i znanje ključni faktori razvoja, ali i opstanka organizacije. U današnjim uslovima na tržištu, težište rada je intelektualna i psihička energija ljudi, dok je u prošlosti akcenat bio na fizičkoj snazi ljudi.

Najvažnije aktivnosti koje upravljanje ljudskim resursima obuhvata su:

- planiranje ljudskih resursa,
- regrutovanje,
- selekcija,
- uvođenje u radnu sredinu, obuka i usavršavanje,
- merenje performansi,
- unapređenje, premeštaj, degradiranje, razrešenje.

Polazna osnova svake aktivnosti upravljanja ljudskim resursima je analiza posla. Adekvatno obavljena analiza posla omogućuje organizaciji da uskladi kompetencije ljudi za zahtevima posla. U suprotnom dolazi do nesklada, što se reflektuje kroz niži nivo produktivnosti, izostanak i nezadovoljstva poslom.

Pet najkorišćenijih metoda analize posla su: intervjui, upitnici, posmatranje, dnevници, intervjui sa ekspertima.

Analiza posla omogućava kompaniji da prikupi i analizira podatke o zaduženjima zaposlenog na njegovom radnom mestu, načinima obavljanja konkrentog posla, uslovima u kojima radi, pishofizičkim osobinama i standardima performansi koje su specifične za definisano radno mesto [1].

Dve grupe informacija [1]:

1. sadržaj i karakteristike određenog posla i načini njegovog obavljanja,
2. prethodno navedene informacije, odnose se na izvršioce, odnosno sposobnosti, znanja i veštine koje su potrebne za upešno obavljanje određenog posla.

U analizi posla neophodno je analizirati prvo krajnji rezultat procesa. Na primer, ukoliko govorimo o programiranju, razvijanju programa moramo znati šta je krajnji rezultat, šta je to što će program raditi za nas. Na taj način moći će da se identifikuje koji je programski jezik potreban, da li će kompaniji biti potreban samo jedan ili više programera, da li je to kompleksan program, zahtevan poduhvat, da li je potrebno da ima prethodno iskustvo? Na osnovu te analize znaće se koliko ljudi je neophodno regrutovati, koje su neophodne specifikacije posla i zahtevane kvalifikacije, kao i koliko vremena i novca će nam biti potrebno za naš željeni program.

### 3. PRAKSE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA (DOBRE PRAKSE)

#### 3.1. Statistička istraživanja i njihov uticaj na menadžment ljudskih resursa

U nastavku biće prikazana statistika zapošljavanja i praksi upravljanja ljudskim resursima u Americi, kao značajan pokazatelj za buduće trendove i u našoj zemlji. Statistika omogućava menadžmentu da sagleda razlike odeljenja na osnovu performansi, uticaj klasifikacije posla na ličnost zaposlenog, kakve su posledice napuštanja kompanije od strane zaposlenog. Zahvaljujući statističkim podacima mogu se dobiti i odgovori na neka pitanja koja mogu bitno uticati na rezultate poslovanja kompanije, kao što su razlozi napuštanja kompanije od strane zaposlenog, karakteristike zaposlenih, da li se njihova produktivnost nakon obuke poboljšala, itd. Na osnovu svega navedenog menadžment će znati koje su potrebne modifikacije u njegovim aktivnostima kako bi ispunio i poboljšao zahteve zaposlenih i novozaposlenih.

„U proseku oni koji traže posao će provesti 11 sati nedeljno tražeći odgovarajući posao“ [3]. (Career-builder)

„Top 5 informacija koje kandidati žele da im poslodavci obezbede dok su u potrazi za poslom su sledeće [4]:

- detalji o paketima kompenzacije,
- detalji o paketima pogodnosti,
- osnovne informacije o kompaniji,
- detalji o tome šta preduzeće čini atraktivnim mestom za rad,
- misija, vizija, ciljevi i vrednosti kompanije. (Indeed U.S. Site Survey, January 2016)

„Kandidati ne žele da potroše više od dvadeset minuta na prijavu za zaposlenje [4].“ (Careerbuilder). „Oko 92% zaposlenih bi razmislio o napuštanju svog trenutnog posla ukoliko im se ukaže prilika u drugoj organizaciji koja ima odličan korporativni ugled“ [4]. (Corporate Responsibility Magazine, September 2015).

„Oko 97% diplomaca iz 2017. godine reklo je da će im trebati obuka na radnom mestu kako bi napredovali u karijeri [4].“ (Gen Z Report Accenture 2017)

Prvih pet izvora prijave za zaposlenje [4]:

- Oglasi za posao 52,17%.
- Internet stranice 33,90%.
- Preporuke 3,07%.
- Interne prijave 2,26%.
- Agencija 1,76%.

(Jobvite 2017 Recruiting Funnel Benchmark Report)

Na osnovu prvog primera može se videti da zaposleni traže odgovarajući posao 11 sati nedeljno. Iz toga statistički alati otkrivaju i koji je to vremenski period u kome kandidati najčešće traže posao, kako bi znali kada da objave oglas na sajtu. Navedena istraživanja predstavljaju primere samo dela statistike koja je dostupna menadžmentu i koja mu može pomoći da poboljša regrutovanje kandidata, ali i ostale aktivnosti, kako bi kompanija opstala na tržištu i zadržala ili ostvarila prednost u odnosu na konkurenciju.

#### 3.2. Najbolji poslodavci 2019. godine

U ovom delu iznose se podaci sa sajta Indeed. Indeed je kompanija koja uz pomoć svog veb portala zauzima prvo mesto na svetu za zapošljavanje

(regrutovanje ljudskih resursa) sa više od 250 miliona posetilaca svakog meseca. Usmereni su na privlačenje kandidata u potrazi za poslom, objavljivanje njihovih biografija i pretrage kompanija, ali omogućavaju kompanijama da postavljaju oglase za posao. Svakog dana milioni ljudi povezuju se sa novim poslovnim mogućnostima. Indeed je pored osnovne ponude uključio i sekundarnu i sada na svojoj veb lokaciji nudi odeljak "Pregledi kompanija". Recenzije kompanija povezane su sa profilima, tako da svako ko gleda jedan od poslova kompanije može da vidi šta zaposleni imaju da kažu o navedenom radnom mestu, okruženju, poslodavcima itd.

Njihova misija je da pomognu ljudima da se povežu sa poslodavcima i pronađu posao. Imaju više od 9.800 globalnih zaposlenih. Osim internet stranice, takođe postoji i aplikacija koja omogućuje poslodavcima da, na osnovu prethodnih urađenih procena kandidata koje sama aplikacija obavlja, vide koji kandidati imaju veštine koje su njima potrebne.

Danas gotovo svi prate recenzije pre nego što krenu u pretragu. Nesumnjivo je da se recenzije ne prate samo za poslove, već i prilikom donošenja raznih odluka kao što su: šta će se jesti, šta će se gledati itd. Kandidati očekuju transparentnost i informacije prilikom prijavljivanja za posao, a 95% radnika kaže da bi uvid u reputaciju poslodavca kompanije bio važan.

Indeed je jedan od najvećih sajtova za posao i zapošljavanje na svetu, aktuelan u 62 zemlje sveta i zemljama Sjedinjenih Američkih Država. Na osnovu ocene i komentara zaposlenih na spomenutom sajtu, ove dve kompanije su zauzele prvo i drugo mesto u 2019. godini [5]:

Najveću ocenu je osvojila kompanija Adobe (sa ocenom 4.3) osnovana 1982. godine, dok je drugo mesto zauzela kompanija Facebook (sa ocenom 4.2) osnovana 2004. godine. Adobe je svima dobro poznata kompanija računarskog softvera koja je najpoznatija po tome što je promenila svet digitalnog dizajna kroz multimedijalne i kreativne softverske proizvode, poput Adobe photoshop-a i cretaive cloud-a.

Na osnovu komentara i ocena zaposlenih može se reći da ova kompanija pruža sjajno iskustvo za

svoje zaposlene. U jednom od komentara navedeno je da je Adobe "jedno od najboljih mesta za rad koje ispunjava sve vrednosti, iskreni, izuzetni i inovativni". Recezenti su pohvalili talentovane, pamente i ljubazne kolege, ali i poslodavce, posebno naglašavajući kulturu organizacije sa odličnom ravnotežom poslovnog i privatnog života i fantastičnom kulturom. Pored toga, istakli su da je rukovodstvo pronicljivo, uvek gleda u budućnost i uspešno vodi kompaniju kroz njenu transformaciju koja je praćena boljom pozicijom na tržištu i rekordnim prihodima.

Kompanija Facebook od svog osnivanja kreirala je doprinos na osnovu koga i danas jednostavno i besplatno komuniciramo i delimo informacije. Facebook se neprestano rangira na listama najboljih mesta za rad. Recezentni ističu da kompanija uvek prema svojim zaposlenima pokazuje brigu, kao i jasnu misiju i kulturu organizacije. Neki od njih navode da je: "Zagarantovana dobra atmosfera i komunikacija, verodostojno iskustvo u obuci i da su sponzorirani događaji kompanije uvek odličan način i prilika da provedete vreme sa svojim timom iz kancelarije."

Na osnovu sprovedenih istraživanja na navedenim sajtovima i recenzijama zaposlenih istaknuta je važnost radnog okruženja, bilo da je okruženje zabavno, podržavajuće itd. Pozitivno radno okruženje omogućuje organizaciji da njeni zaposleni budu angažovaniji, a angažovaniji radnici povećaju zasigurno povećanje produktivnosti i ukoliko su zadovoljni ostati u svojoj organizaciji duže.

Najbolje ocenjena radna mesta rezultat su dobrog iskustva zaposlenih, a na osnovu njihovih recenzija organizaciji će biti laže da pridobije visoko angažovane kandidate.

#### 4. ANKETNO ISTRAŽIVANJE ISKUSTAVA ZAPOSLENIH U BEOGRADU

Istraživanje je izvršeno u periodu od 3.9. do 15.9.2020. godine. Učesnici ovog istraživanja su zaposleni iz različitih industrijskih grana, koji su odabrali da učestvuju u istraživanju. U anketi je učestvovalo 30 zaposlenih na području Beograda. Cilj istraživanja jeste da se na uzorku od 30 različitih ispitanika sagleda da li i koliko današnja preduzeća sprovedu neke od osnovnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.



Anketa je kreirana korišćenjem Google Forms alata. Anketu čini 8 različitih sekcija. Pitanja u upitniku su bila zatvorenog i otvorenog tipa:

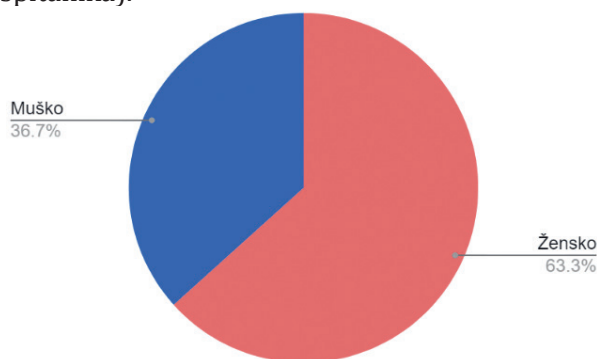
1. Informacije o zaposlenom (Izaberite Vaš pol; Koliko imate godina?; Koliko dugo ste zaposleni u kompaniji?; Koji je stepen Vaše stručne spreme?);
2. Planiranje (Da li mislite da kompanije adekvatno planiraju potrebe za ljudskim resursima?; Da li znate koje metode planiranja se koriste?; Da li mislite da kompanija ima dovoljan broj zaposlenih?);
3. Rekrutovanje (Da li ste bili zadovoljni sadržajem teksta konkursa, odnosno informacijama o radnom mestu?; Na koji način ste saznali za konkurs za radno mesto u trenutnom preduzeću?; Na koji način ste se prijavili za posao?; Da li postoje interni oglasi u kompaniji na koje možete konkurisati?);
4. Selekcija (Koliko ste dugo čekali na odgovor (ukoliko ste se prijavili na konkurs)?; Da li ste u fazi selekcije za posao, popunjavali neke testove?; Da li ste bili intervjuisani?);
5. Uvođenje u radnu sredinu, socijalizacija i obuka (Da li ste pre zaposlenja bili upoznati sa procedurama, propisima i organizacionom kulturom?; Da li ste bili upoznati sa kolegama u okviru Vašeg sektora?; Da li ste pre zaposlenja prošli program obuke?; Da li ste zadovoljni programom obuke?; Gde je obuka sprovedena?; Da li preduzeće zajedno sa Vama upravlja Vašom karijerom (brine o vašem razvoju, napredovanju, premeštanju); Da li ste član sindikalne organizacije?);
6. Merenje performansi (Da li preduzeće meri vaš radni učinak?; Da li postoje standardi za merenje performansi i rezultata koje treba da ostvarite na Vašem radnom mestu?; Koliko često se ocenjuje Vaš radni učinak?; Da li smatrate da su ocene relevantan pokazatelj Vaših ostvarenih rezultata?);
7. Motivacija (Da li radno okruženje utiče na Vašu motivaciju?; Da li Vas plata motiviše?; Da li mislite da je nadređenima bitno da stimulišu Vašu motivaciju?);
8. Unapređenje, premeštaj, degradiranje, razrešenje (Da li postoji mogućnost za Vaš napredak u ovoj kompaniji?; Da li je česta pojava da Vi ili neko od kolega bude premešten na drugo radno mesto kako bi stekao nove veštine?; Da li Vi ili ostali zaposleni u kompaniji mogu biti

degradirani zbog neadekvatnog ponašanja na radnom mestu ili nekog drugog razloga koji utiče negativno na produktivnost i okolinu?; Da li zaposleni često sami napuštaju kompaniju?).

U nastavku biće dat kratak opis na osnovu sumarnog prikaza svih odgovora. Pitanja i odgovori će biti opisani i prikazani u grafikonima ili tabelama. Kod tabela je svako pitanje iz tabele označeno njegovim rednim brojem, pa će se u nastavku upotrebljavati na primer: samo izraz treće pitanje ili samo treće pitanje iz tabele prilikom opisa pitanja i odgovora.

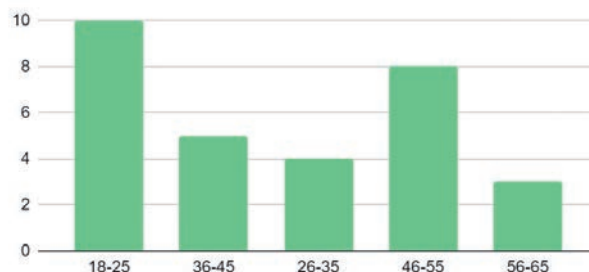
Na osnovu sekcije 1 dobijene su sledeće informacije.

Prvo pitanje iz sekcije 1. odnosi se na pol zaposlenih. Na grafikonu 1. može se videti da većinu zaposlenih čine žene (63.3%: 19 ispitanika) dok muškarci čine nešto manji procenat (36.7%: 11 ispitanika).



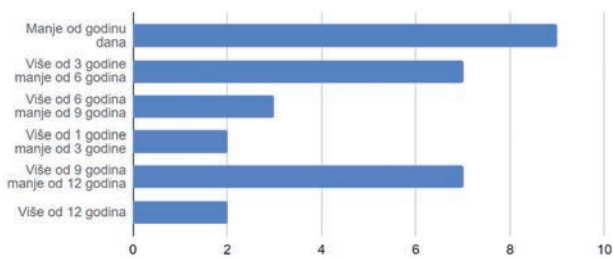
Grafikon 1. Pol zaposlenih

Drugo pitanje iz sekcije 1. odnosi se na starost zaposlenih. Na grafikonu 2. može se videti da je 10 ispitanika (33.3%) u opsegu starosti između 18 i 25 godina, 4 ispitanika (13,3%) u opsegu starosti između 26 i 35 godina, 5 ispitanika (16,7%) je u opsegu starosti između 36 i 45 godina, 8 ispitanika (26,7%) je u opsegu starosti između 46 i 55 godina, dok su samo 3 ispitanika (10%) u opsegu starosti između 56 i 65 godina.



Grafikon 2. Godine zaposlenih

Treće pitanje iz sekcije 1. odnosi se na dužinu zaposlenja u organizaciji koja je prikazana na grafikonu ispod (grafikon 3). Iz priloženog može se uočiti da je najveći broj zaposlenih u organizaciji manje od godinu dana (9 ispitanika, to jest 30%), dok je ukupno 14 ispitanika (46,6%), njih 7 u organizaciji više od 3 godine i manje od 6 godina, a preostalih 7 je u organizaciji više od 9 godina i manje od 12 godina; 3 ispitanika (10%) je u organizaciji više od 6 godina i manje od 9 godina i na kraju najmanji broj ispitanika (2 to jest 6,7%) je zaposleno u kompaniji više od 1 godine i manje od 3 godine. Takođe, postoji slučaj gde su 2 ispitanika (6,7%) u kompaniji više od 12 godina.



Grafikon 3. Dužina zaposlenja

Na sledećem grafikonu iz sekcije 1. (grafikon 4) prikazan je stepen obrazovanja zaposlenog. Može se videti da je najveći broj zaposlenih (9 to jest 30%) ima završenu školu strukovnih studija u trajanju od 3 godine, dok najmanji broj zaposlenih ima završeno srednje stručno obrazovanje u trajanju od 3 godine.

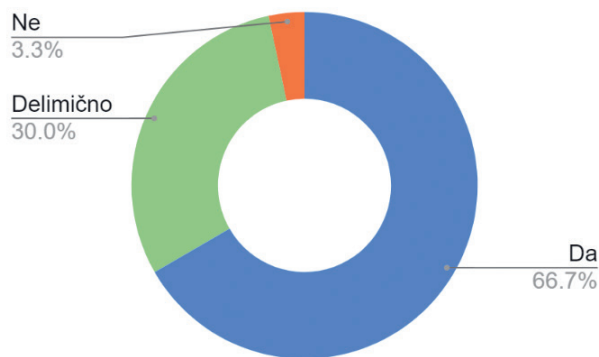


Grafikon 4. Stepen stručne spreme

Na osnovu pitanja i odgovora iz sekcije 2. koja se odnosi na planiranje ljudskih resursa, dobijeni su podaci u nastavku analize.

Prvo pitanje iz sekcije 2: Da li mislite da kompanija adekvatno planira potrebe za ljudskim resursima? ima ponuđena 3 odgovora. Na grafikonu ispod (grafikon 5) može se videti da 66,7% (20 ispitanika) misli da njihova

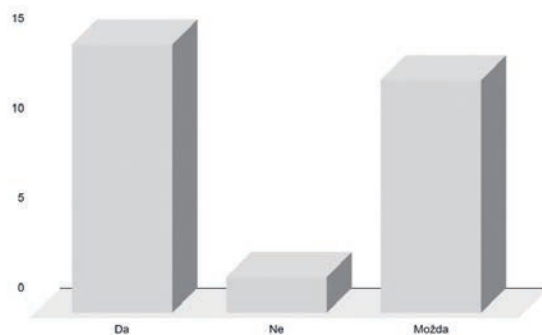
kompanija adekvatno planira potrebe za ljudskim resursima, dok 30% (9 ispitanika) smatra da njihova kompanija delimično planira potrebe za ljudskim resursima, a samo 3.3% zaposlenih (1 ispitanik) misli da njegova kompanija ne sprovodi onako kako bi trebalo planiranje potreba za ljudskim resursima.



Grafikon 5. Planiranje ljudskih resursa

Drugo pitanje iz sekcije 2. jeste pitanje otvorenog tipa u kojoj zaposleni može uneti svoj odgovor. Na pitanje Da li znate koje metode planiranje se koriste (i koje su to metode) odgovorila su samo 2 zaposlena radnika.

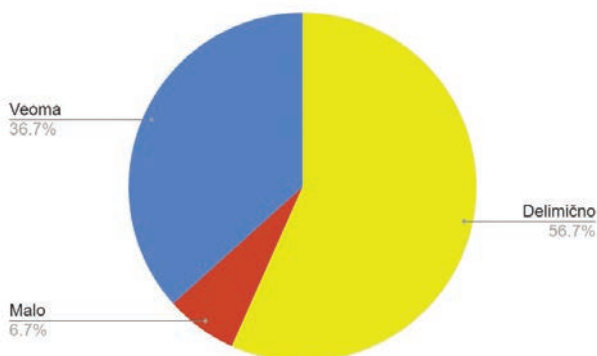
Na treće pitanje iz sekcije 2. u pogledu broja zaposlenih (Da li mislite da kompanija ima dovoljan broj zaposlenih?) zaposleni su izneli njihova lična viđenja i dali sledeće odgovore: 15 zaposlenih (50%) misli da kompanija ima dovoljan broj zaposlenih, dok 13 zaposlenih (43,3%) smatra da kompanija možda ima dovoljan broj zaposlenih, a samo 2 ispitanika (6,7%) navode da kompanija nema dovoljan broj zaposlenih.



Grafikon 6. Dovoljan broj zaposlenih?

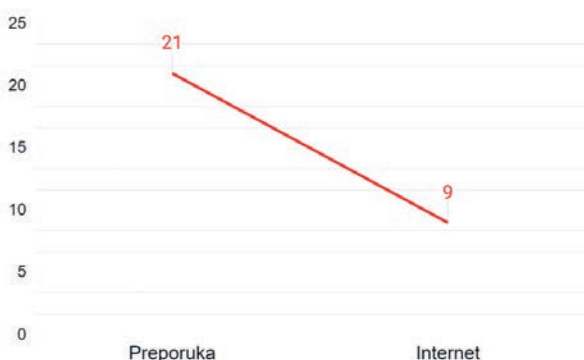
Sekcija 3. uključuje pitanja za zaposlene kojim oni na osnovu ponuđenih odgovora iznose svoja lična mišljenja o iskustvima kroz koja su prošli u procesu regrutovanja.

Prvo pitanje iz sekcije 3. prikazuje da li su zaposleni bili zadovoljni sadržajem teksta konkursa, odnosno informacijama o radnom mestu. Odgovori su prikazani na grafikonu 7. iz čega se može videti da se 11 ispitanika (36,7%) izjasnilo da su bili veoma zadovoljni sadržajem konkursa, dok je 17 ispitanika (56,7%) bilo delimično zadovoljno, a samo 2 ispitanika (6,7%) bili su malo zadovoljni navedenim informacijama o radnom mestu.



Grafikon 7. Informacije o radnom mestu

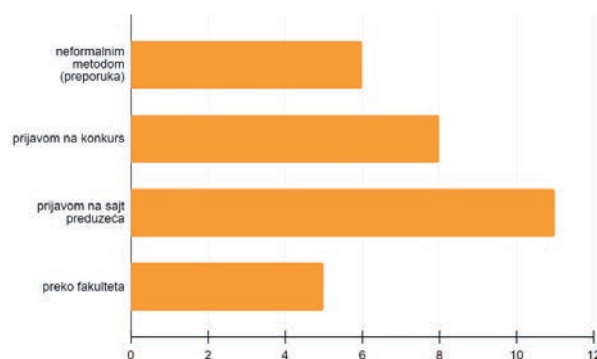
Drugo pitanje iz sekcije 3. prikazuje na koji način su zaposleni saznali za radno mesto u trenutnom preduzeću. Grafikon 8. nam prikazuje rezultate ispitanika iz kojih vidimo da je čak 21 ispitanik (70%) saznao za postojeće radno mesto putem preporuke, dok je 9 ispitanika (30%) saznalo za posao putem Interneta. Pored ova dva najzastupljenija odgovora imali su mogućnost da izaberu i: radio, televizor i novine.



Grafikon 8. Način saznanja za radno mesto

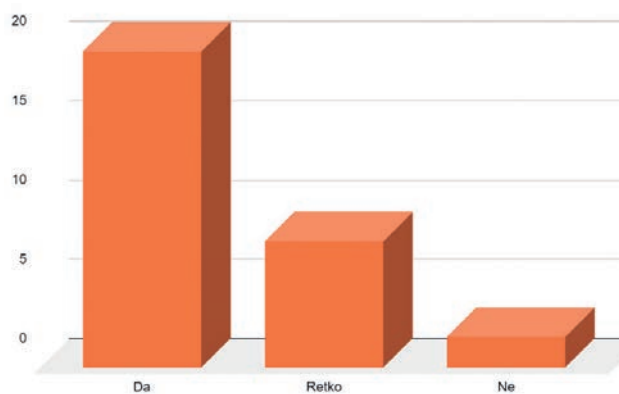
Treće pitanje iz sekcije 3. prikazuje način na koji su se zaposleni prijavili za posao. Na grafikonu 9. može se uvideti da je najveći broj zaposlenih izabrao način prijave na posao putem sajta preduzeća (11 ispitanika to jest 36,7%), dok je nešto

manje ispitanika (8 to jest 26,7%) prijavu podnelo na konkurs; 6 ispitanika (20%) je prijavu podnelo neformalnom metodom to jest preporukom, a samo 5 ispitanika (16,7%) je prijavu podnelo preko fakulteta.



Grafikon 9. Način prijave za radno mesto

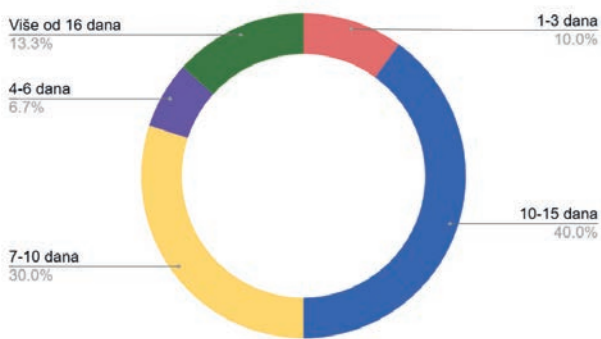
Četvrto pitanje iz sekcije 3. prikazuje u koliko organizacija postoje interni oglasi u kompaniji na koje zaposleni mogu konkurisati. Na grafikonu 10. može se uvideti da se 20 zaposlenih (66,7%) izjasnilo da u njihovoj organizaciji postoje interni oglasi; 8 zaposlenih (26,7%) se izjasnilo da interni oglasi postoje retko, dok su se samo 2 ispitanika (6,7%) izjasnila da kod njih nisu postojali interni oglasi.



Grafikon 10. Interni oglasi

U sekciji 4. postavljena su pitanja na osnovu kojih se procenjuje način sprovođenja selekcije.

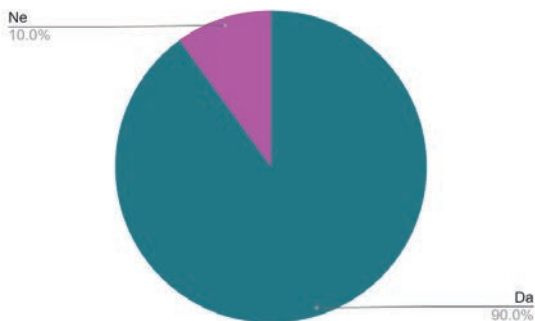
Prvo pitanje iz sekcije 4. prikazuje na grafikonu 11. koliko su dugo zaposleni čekali na odgovor (ukoliko su se prijavili na konkurs). Može se zaključiti da je najveći broj ispitanika (40% to jest 12 ispitanika) čekao na odgovor 10-15 dana.



Grafikon 11. Dužina čekanja odgovora nakon konkurisanja

Da li ste u fazi selekcije, za posao, popunjavali neke testove? jeste drugo pitanje iz sekcije 4. gde su zaposleni unosili kratak odgovor (da ili ne). Većina ispitanika (63,3% to jest 19 ispitanika) odgovorilo je da jesu popunjavali testove, dok ostatak ispitanika (36,7%, to jest 11 ispitanika) nije popunjavalo testove.

Treće, ujedno i poslednje, pitanje iz sekcije 4. omogućuje saznanje o tome da li su ispitanici bili intervjuisani. Na grafikonu 12. može se videti da je 90% (27 ispitanika) zaposlenih odgovorilo sa da, dok se preostalih 10% izjasnilo sa ne, što znači da samo 3 ispitanika od 30 nije bilo intervjuisano.



Grafikon 12. Intervjuisani?

U sekciji 5. postavljana su pitanja na osnovu kojih se procenjuje način uvođenja u radnu sredinu, socijalizacija i obuka. U tabelama u nastavku (tabela 1, tabela 2) biće prikazana pitanja i izabrani odgovori ispitanika. U kolonama su prikazana pitanja dok su ponuđeni odgovori prikazani u redovima.

Prvo pitanje iz sekcije 5. može se videti u tabeli 1, na osnovu datih odgovora prikazano je da je 70%, to jest 21 ispitanik pre zaposlenja bio upoznat sa procedurama, propisima i organizacionom kulturom; dok 6,7%, to jest 2 ispitanika nisu bili poznati

sa navedenim, a ostatak ispitanika 23,3%, to jest 7 ispitanika bilo upoznato delimično sa procedurama, propisima i organizacionom kulturom.

Na osnovu drugog pitanja iz sekcije 5. (tabela 1) može se videti da je 76,7%, to jest 23 ispitanika bilo upoznato sa kolegama u okviru njihovog sektora, dok preostalih 7 (23,3%) nije bilo upoznato.

Treće pitanje iz sekcije 5. (tabela 1) odnosi se na to da li su zaposleni pre zaposlenja prošli program obuke. Na osnovu prikazanih rezultata može se uočiti da je 83,3%, to jest 25 ispitanika pre zaposlenja imalo obuku, dok samo 16,7%, to jest 5 ispitanika nije imalo obuku.

Na osnovu četvrtog pitanja (tabela 1) prikazano je da je 73,3%, to jest 22 ispitanika uglavnom bilo zadovoljno programom obuke dok je preostalih 8 ispitanika (26,7%) bilo veoma zadovoljno sprovedenim programom obuke. Može se zaključiti da nijedan ispitanik nije bio nezadovoljan programom obuke jer dva odgovora koja su se odnosila na uopšte nisam zadovoljan, uglavnom nisam zadovoljan nisu uopšte izabrana.

Na osnovu tabele 1, možemo reći da današnja preduzeća većinski sprovode obuku na radnom mestu.

Peto pitanje iz sekcije 5. (tabela 2) prikazuje gde su zaposleni pohađali obuku. Iz navedenog može se zaključiti da je najveći broj ispitanika (63,3% - 19 ispitanika) obuku pohađao na radnom mestu, dok je 20% ispitanika, to jest 6 ispitanika obuku pohađalo onlajn; 3 ispitanika (10%) je obuku pohađalo putem kursa, dok je najmanji broj ispitanika kurs pohađao u učionici (6,7% - 2 ispitanika).

Šesto pitanje iz sekcije 5. (tabela 2) prikazuje da li ispitanici smatraju da preduzeće upravlja njihovom karijerom. Iz navedenog može se videti da 66,7%, to jest 20 ispitanika smatra da preduzeće upravlja njihovom karijerom, 30%, to jest 9 ispitanika smatra da preduzeće delimično upravlja njihovom karijerom; 1 ispitanik (3,3%) izjasnio se da ne zna da li preduzeće upravlja njegovom karijerom, dok nijedan zaposleni ne misli da preduzeće ne upravlja njihovom karijerom.

Na osnovu sedmog pitanja iz sekcije 5, (tabela 2) može se videti da je 17 ispitanika (46,7%) član sindikalne organizacije, dok preostalih 13 (53,3%) nisu članovi sindikalne organizacije.



Tabela 1. Način uvođenja u radnu sredinu, socijalizacija i obuka zaposlenih (%)

Pitanja Odgovori	1. Da li ste pre zaposlenja bili upoznati sa procedurama, propisima i organizacionom kulturom?	2. Da li ste bili upoznati sa kolegama u okviru vašeg sektora?	3. Da li ste pre zaposlenja prošli program obuke?	4. Da li ste zadovoljni programom obuke?
Da	70,00	76,70	83,30	-
Ne	6,70	23,30	16,70	-
Delimično	23,30	-	-	-
Uopšte nisam zadovoljan	-	-	-	0,00
Uglavnom nisam zadovoljan	-	-	-	0,00
Uglavnom sam zadovoljan	-	-	-	73,30
Veoma sam zadovoljan	-	-	-	26,70

Tabela 2. Način uvođenja u radnu sredinu, socijalizacija i obuka zaposlenih (%)

Pitanja Odgovori	5. Gde je obuka sprovedena?	6. Da li preduzeće zajedno sa vama upravlja vašom karijerom (brine o vašem razvoju, napredovanju, premeštanju)?	7. Da li ste član sindikalne organizacije?
Na radnom mestu	63,30	-	-
U učionici	6,70	-	-
Pohađanjem kursa	10,00	-	-
Onlajn	20,00	-	-
Da	-	66,70	46,70
Ne	-	0,00	53,30
Delimično	-	30,00	-
Ne znam	-	3,30	-

Na osnovu svega prikazanog u tabeli 2 možemo reći da današnja preduzeća upravljaju karijerom njihovih zaposlenih.

Sekcija 6. sastoji se od 4 pitanja kojim se proverava da li preduzeća mere performanse njihovih zaposlenih i koliko su oni zadovoljni navedenom aktivnošću. Tabela koja će biti prikazana za sekciju 6. jeste tabela 3. U kolonama su prikazana pitanja dok su ponuđeni odgovori prikazani u redovima prve kolone. Simbol X označava da se ponuđeni odgovor ne odnosi na navedeno pitanje iz reda prve kolone.

Da li preduzeće meri Vaš radni učinak jeste prvo pitanje iz sekcije 6. Na osnovu prikazanih rezultata može se zaključiti da se čak 86,7% ili 26 ispitanika izjasnilo da preduzeće meri njihov radni učinak, dok su se ukupno 4 ispitanika (13,4%) izjasnila sa ne ili ne znam; od kojih se polovina ispitanika izjasnila

da njihovo preduzeće ne meri njihov radni učinak, dok druga polovina ne zna da li preduzeće meri njihov radni učinak.

Drugo pitanje iz sekcije 6. prikazuje da li postoje standardi za merenje performansi na radnom mestu ispitanika. Iz tabele 3 može se uočiti da se 83,3% ispitanika (njih 25) složilo da postoje standardi na osnovu kojih se procenjuju njihove performanse, dok 10% ispitanika (njih 3) smatra da ne postoje standardi na njihovom radnom mestu, a samo 6,7% ispitanika (njih 2) ne zna da li postoje standardi u njihovom preduzeću.

Na osnovu trećeg pitanja iz sekcije 6. koje je prikazano u tabeli 3. može se videti da ukupno 26,6% ispitanika ne zna ili smatra da se njihov radni učinak ocenjuje na manje od 4 meseca (ukupno 8 ispitanika; 4 ispitanika ne zna, dok preostala 4 smatraju da se ocenjuje na manje od 4 meseca).

Tabela 3. Merenje performansi (%)

Pitanja \ Odgovori	1. Da li se preduzeće meri vaš radni učinak?	2. Da li postoje standardi za merenje performanse i rezultati koje treba da ostvarite na vašem radnom mestu?	3. Koliko često se ocenjuje vaš radni učinak?	4. Da li smatrate da su ocene relevantan pokazatelj vaših ostvarenih rezultata?
Da	86,70	83,30	-	56,70
Ne	6,70	10,00	-	6,70
Ne znam	6,70	6,70	13,30	-
Delimično	-	-	-	36,70
Na manje od 4 meseca	-	-	13,30	-
Više od 4 meseca manje od 8 meseci	-	-	6,70	-
Više od 8 meseci manje od 12 meseci	-	-	33,30	-
Na više od 12 meseci	-	-	33,30	-

Četvrto pitanje iz sekcije 6. nam prikazuje da li zaposleni smatraju da su ocene relevantan pokazatelj njihovih ostvarenih rezultata. 56,7% ispitanika (njih 17) smatra da ocene jesu relevantan pokazatelj njihovog rezultata, dok samo 6,7%, to jest 2 ispitanika smatraju da one ipak nisu pokazatelj njihovog rezultata, a preostalih 36,7% ili njih 11 misli da one delimično pokazuju njihove ostvarene rezultate.

Na osnovu svega navedenog u tabeli 3, možemo reći da preduzeća uspešno mere performanse njihovih zaposlenih.

Sekcija 7. odnosi se na motivaciju zaposlenih i sastoji se od 3 pitanja. Pitanja i odgovori biće prikazani u tabeli 4. U kolonama su prikazana pitanja dok su ponudjeni odgovori prikazani u redovima prve kolone.

Iz odgovora na prvo pitanje u tabeli 4. može se videti da se 96,7% ispitanika (njih 29) izjasnilo da na njihovu motivaciju utiče radno okruženje, a

preostalih 3,3%, to jest 1 ispitanik smatra da radno okruženje ne utiče na njegovu motivaciju.

Na osnovu drugog pitanja može se zaključiti da veći broj ispitanika (80%, to jest 24 ispitanika) plata motiviše, dok nešto manji broj ipak ne motiviše (20%, to jest 6 ispitanika).

Poslednje pitanje iz sekcije 7. nam prikazuje mišljenje - lično viđenje ispitanika o tome da li smatraju da je nadređenima bitno da stimulišu njihovu motivaciju. 80%, to jest 24 ispitanika misle da njihovim nadređenim jeste bitno da stimulišu njihovu motivaciju, dok samo 3,3%, to jest 1 ispitanik ne misli tako. Preostalih 16,7%, to jest 5 ispitanika ne zna da li je njihovim nadređenima bitno da stimulišu njihovu motivaciju.

Poslednja sekcija sastoji se od 4 pitanja koja se odnose na mišljenja ispitanika o unapređenju, premeštaju, degradiranju i razrešenju. Pitanja i odgovori biće prikazani u tabeli 5. U kolonama su prikazana pitanja dok su ponudjeni odgovori prikazani u redovima prve kolone.

Tabela 4. Motivacija (%)

Pitanja \ Odgovori	1. Da li radno okruženje utiče na vašu motivaciju?	2. Da li vas plata motiviše?	3. Da li mislite da je nadređenima bitno da stimulišu vašu motivaciju?
Da	96,70	80,00	80,00
Ne	3,30	0,00	3,30
Ne znam	0,00	-	16,70
Delimično	-	20,00	-

Na osnovu prvog pitanja iz tabele 5. može se videti da 86,7%, to jest 26 ispitanika, smatraju da im kompanija omogućuje da napreduju, a samo 13,3%, to jest 6 ispitanika, ne zna da li im kompanija pruža takvu mogućnost, dok se nijedan ispitanik nije izjasnio da misli da mu kompanija ne može pružiti mogućnost napretka.

Na osnovu odgovora iz drugog pitanja u tabeli 5. može se uočiti da najveći broj ispitanika (43,3%, to jest 13 ispitanika) smatra da je česta pojava rotacija poslova (premeštanje na drugo radno mesto kako bi se stekle nove veštine), nešto manji broj ispitanika (36,7%, to jest 11 ispitanika) izjasnilo se da je to retka pojava, dok se ostatak ispitanika (20%, to jest 6 ispitanika) izjasnio da ne znaju.

Treće pitanje iz sekcije 8. u tabeli 5. odnosi se na informisanost zaposlenih da li mogu biti degradirani

zbog neadekvatnog ponašanja na radnom mestu ili nekog drugog razloga koji utiče negativno na produktivnost i okolinu. Može se videti da 56,7% (njih 17) ispitanika smatra da je to možda moguće, dok preostalih 43,3% (njih 13) smatraju da je to moguće.

Poslednje pitanje iz sekcije 8. u tabeli 5, ujedno i poslednje pitanje ove ankete, odnosi se na to da li zaposleni često sami napuštaju kompaniju. 56,7%, to jest 17 ispitanika, ne znaju da li je tačno, 30%, to jest 9 ispitanika, smatra da se to dešava, a ostatak ispitanika 13,3% (njih 4) smatra da se to ipak ne dešava.

Iz prikazanih odgovora tabele 5. možemo videti da skoro sva preduzeća danas obezbeđuju napredak svojim zaposlenima i da primenjuju i ostale aktivnosti, kao što su premeštaj, degradiranje i razrešenje.

Tabela 5. Unapređenje, premeštaj, degradiranje, razrešenje

Pitanja Odgovori	1. Da li postoji mogućnost za vaš napredak u ovoj kompaniji?	2. Da li je česta pojava da vi ili neko od kolega bude premešten na drugo radno mesto kako bi stekao nove veštine?	3. Da li vi ili ostali zaposleni u kompaniji mogu biti degradirani zbog neadekvatnog ponašanja na radnom mestu ili nekog drugog razloga koji utiče negativno na produktivnost i okolinu?	4. Da li zaposleni često sami napuštaju kompaniju?
Da	86,70	43,30	43,30	30,00
Ne	0,00	0,00	0,00	13,30
Ne znam	13,30	20,00	-	56,70
Retko	-	36,70	-	-
Možda	-	-	56,70	-

## 5. ZAKLJUČAK

Razumeti značaj ljudskih resursa je od presudnog značaja za svaku organizaciju. Kako njihov rad, razvoj, veštine doprinose postizanju planiranih ciljeva kolektiva, ne sme se dozvoliti da se umanju značaj bilo koje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Današnjicu karakteriše ograničenje resursa (zemlja je ograničena, finansije su ograničene, prirodna bogatstva su ograničena). Međutim, ljudski potencijal nije ograničen, što nam omogućava da se razvijamo i unapređujemo svoje sposobnosti tokom celog života.

Cilj svakog preduzeća jeste stvaranje profita, kreiranje novih tržišta ili osvajanje postojećih tržišta i stvaranje konkurentske prednosti. Bez ljudskih resursa ni jedna organizacija ne može ostvariti svoj cilj. Ključne kompetencije se sastoje od znanja, sposobnosti i iskustava. One garantuju konkurentske prednosti i znače da uspesi počivaju ne, pre svega, na veličanstvenim proizvodima već na jedinstvenoj kombinaciji duboko ukorenjenih kompetencija u preduzeću koje zapravo omogućuju razvoj takvih proizvoda.

Na osnovu testiranog uzorka ispitanika u sprovedenoj anketi, može se zaključiti da preduzeća danas aktivno sprovode faze upravljanja ljudskim

resursima. Njima upravljaju na način kako to preporučuje naučna disciplina i praksa i teže ka tome da svoje zaposlene informišu o svojim aktivnostima. Kao što je navedeno, interes preduzeća za upravljanje ljudima, njihovim razvojem i potencijalima, relativno je novo uverenje koje svakim danom dobija sve veći značaj. Anketa je sprovedena na području Beograda i u njoj je učestvovalo 30 različitih ispitanika.

### **LITERATURA**

- [1] Ilić M. Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2017, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije.
- [2] McCourt, W., Eldridge, D. 2003, Global human resource management: Managing people in developing and transitional countries. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- [3] ADP (Ed.). Outsourcing and the Future of HR. ADP. 2012.
- [4] Zety:<https://zety.com/blog/hr-statistics#resume-statistics> (2.9.2020.)
- [5] Indeed:
- [6] <https://www.indeed.com/companies?from=gnav-homepage> (2.9.2020.)
- [7] Pulić, A. Upravljanje intelektualnim kapitalom, Zagreb. 2014.