

## UNAPREĐENJE KVALITETA PROCESA RADA RAZVOJEM FILOZOFIJE RADNE SNAGE U VELIKIM KOMPANIJAMA

Ljiljana Miletic\*  
Radojka Kovač\*\*

**Sažetak:** U sadašnjem vremenu oštre konkurencije „velikih igrača“ na globalnom i nestabilnom i krizom uzdrmanom tržištu, razvoj i primena uspešne vizije poslovanja podrazumevaju i razvoj filozofije radne snage. To se naročito vidi u velikim kompanijama, jer teška situacija u kojima su se one našle nakon privatizacije i prestrukturiranja zahteva od menadžmenta, da pored borbe za osvajanje novih tehnologija, materijala i tržišta, svoju energiju usmeri u razvoj koherentne politike i filozofije upravljanja radnom snagom. U ovom radu, pored zahteva da se od strane menadžmenta na svim nivoima obezbede osnovni elementi za stvaranje filozofije i uspešne politike menadžmenta ljudskim resursima, poseban akcenat stavlja se na uvažavanje važnih načela rukovođenja i razvoj i primenu specifičnih programa koji su orjentisani prema ljudima, kojima će se „usaditi“ prave vrednosti kod zaposlenih i omogućiti im uspešnu realizaciju politike i funkcije upravljanja ljudskim resursima.

**Ključne reči:** filozofija radne snage, načela rukovođenja i programi razvoja ljudskih resursa

**Abstract:** In the times of heavy competition amongst 'the big players' on global and crisis influenced market development applying a successful vision of doing business also includes developing the philosophy of working force. That became very apparent in big companies because the difficult situation in which they got after the process of privatization and restructuring asks of management that alongside fighting for the new technologies, materials and markets they also need to focus on the development of coherent policies and philosophy of managing the working force. In this study, together with demands from the management to provide basic elements for creating philosophy and successful human resources management on all levels, a strong accent is placed on valuing important principles of managing and developing and applying specific programs made for people who will be helped to reach real and important qualities of the employed and who will be enabled to successfully realize the idea of The Function of Managing Human Resources.

**Key words:** the philosophy of working force, principles of managing and programs for developing human resources

### Nasleđe iz prošlosti i prilagodavanje sadašnjosti

Svedoci smo s jedne strane, da se u prošlosti malo ili nimalo vremena posvećivalo upravljanju kvalitetom, pa tako i upravljanju ljudskim resursima, što je danas vidljivo u proizvodnji. Istovremeno, oni koji upravljaju bilo na globalnom ili mikroplanu svesni su činjenice, da u vremenu globalizacije i opšte ekonomske krize, najlošije upravljani resurs - radna snaga može da bude od presudnog značaja da se kompanija, kroz unapređenje svojih procesa rada „izvuče“ iz krize i ponovo postigne i održi stabilnu konkurentnu poziciju na tržištu.

Korišćenje procesa opšte globalizacije naše planete i dostignuti pozitivni efekti u vidu mogućnosti primene visokih i kompjuterskih tehnologija, zatim savremenih sredstava telekomunikacija i najnovijih sistemskih standarda kvaliteta u realizaciji proizvodnih i uslužnih procesa, nisu više dovoljni da se dostignu visoke performanse u poslovanju. Shvatilo se da na putu dostizanja uspeha i moći treba da se vodi i bespoštedna borba za osvajanje novih tržišta i preuzimanje najboljih kadrova u pojedinim delatnostima. Iako su

---

\* Ljiljana Miletic, vanredni profesor, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija

\*\* Radojka Kovač, dipl. profesor ruskog jezika i književnosti

menadžeri naših većih kompanija svesni toga i deklarativno saglasni da „kompanije koje vode brigu o svojim zaposlenima, neće brinuti za svoju budućnost“, malo se zaista čini u prilog ojačanja kadrovskog potencijala, a istovremeno novi vlasnici se olako odriču pomoći stručnjaka sa bogatim iskustvom i oni nakon privatizacije postaju kolateralna šteta, a poslovni i tehnološki procesi bivaju prepušteni priučnim „stručnjacima“.

Učenim ljudima je jasno da je razlog za takav nestimulativan odnos prema stručnjacima nesumnjivo posledica ubzane i za zaposlene nedovoljno pripremljene privatizacije, ali i dugoročno pogrešne politike koja je gajena u stabilnim, SFRJ vremenima „obilja i bogatstva“. Ako tome dodamo da se u prošlosti, u literaturi malo pažnje posvećivalo rukovođenju radnom snagom i da se umesto toga pažnja usmeravala na kvantitativne modele i postizanje savršenstva tehničkog aspekta realizacije proizvodnih operacija, jasno je da su se istraživanja psihologa i drugih teoretičara o organizacionom ponašanju zaposlenih, hitno „morala“ proširiti na efikasnu primenu tih rezultata u funkciji proizvodnje i poslovanja, upotpunjujući ih sa gledištem menadžera koji rukovode i upravljaju, ili će upravljati radnom snagom.

Imajući u vidu proizvodne, ali i druge poslovne procese, cilj menadžera koji upravlja radnom snagom jeste pre svega ostvarivanje performansi. Orjentacija može da bude na maksimalizaciji performansi, unutar relevantnih ograničenja, ili pak akcenat da bude na ostvarivanju zadovoljavajućih performansi, kojima se obezbeđuje da organizacija „ostane“ u poslovanju i da istovremeno privlači ljude, kapital i kupce. Neophodno je posebno istaći da se nivo performansi može tokom vremena povećavati, što je potrebno i neophodno jer se zahtevi kupaca sve više i brže povećavaju, a konkurencija napreduje u ispunjavanju istih. Pored toga, jasno je, a što je potkrepljeno i najnovijim istraživanjima da zadovoljstvo radnika ne treba posmatrati kao cilj za sebe, već sredstvo kojim (sa kojima) će menadžer lakše i sigurno ostvariti prihvatljiv nivo performansi, a naravno zadovoljstvo će uslediti, ako su zaposleni valjano nagrađeni za postignute performanse.

### **Filozofija upravljanja ljudskim resursima**

Ako upitate menadžere u mnogim, naročito našim većim kompanijama, šta im je najveća odgovornost i najveći problem, oni će sigurno odgovoriti kao što je odgovorio i menadžer proizvodnje jedne uspešne inostrane kompanije: „Rukovoditi ljudima“. U situaciji kada u kompanijama broj specijalista, kao što su: inženjeri, računovođe, pravnici, kontrolori kvaliteta i stručnjaci za obradu podataka značajno raste, težina problema uvećava se i činjenicom da uglavnom top-menadžment donosi ključne odluke u vezi sa ljudskim resursima i rukovođenje ne delegira na pravilan način na niže nivoe.

Dobro je što je dugotrajna „kriza“ u našoj zemlji, primorala naše menadžere da izlaz iz teškoća vide, ne samo u bespoštednoj borbi sa konkurencijom, ulaganjem velikih napora u unapređenje kvaliteta i dizajna svojih proizvoda i usluga, već da svoje potencijale značajno preusmere na ljude – zaposlene, i ubzano porade na razvoju ljudskih resursa i obezbeđenju sistemskog pristupa za efikasan rad funkcije upravljanja ljudskim resursima.

„Novi“ pristup obezbeđenju radne snage svih kvalifikacija, a naročito visokostručnih kadrova podrazumeva konzistentnu i koherentnu politiku i „novu“ filozofiju o radnoj snazi, kojom će menadžment, razviti ne samo viziju poslovanja, već i pridruženu ulogu ljudi u kompaniji. To svakako uključuje i značajne promene i samoj organizacionoj strukturi i u glavama menadžera o shvatanju značaja upravljanja ljudskim resursima. Izborom primerenog koncepta upravljanja radnom snagom, uspostavljanjem osnovnih načela i novih pristupa rukovođenju radnom snagom i organizaciono razdvajanje dugoročnih funkcija od kratkoročnih u okviru funkcije upravljanja ljudskim resursima, danas predstavljaju praktične korake koji su neophodni da slede paralelno sa razvojem filozofije radne snage.

Razvojem filozofije radne snage, stvaraju se uslovi da na redovnim kolegijumima, menadžer ljudskih resursa ravnopravno sa kolegama – direktorima: proizvodnje, prodaje, finansija, marketinga, zastupa interese

kompanije, ali sa ljudskog – kadrovskog aspekta i direktno utiče na promenu svesti da za uspešnu kompaniju nije više dovoljno da „neko“ brine o proizvodima i uslugama i njihovom plasmanu, o potencijalnim kupcima i parama, već je potrebno imati „nekog“ ko će brinuti „koga i kako zapošljavamo i šta se sve preduzima da se usmeri njihov rad, utvrdi njegov doprinos i prati njihov razvoj.<sup>1</sup> Pored toga što će novi „filozofski“ pristup, da se i menadžer ljudskih resursa nađe u rangu ostalih „najvažnijih menadžera“ kompanije pomoći shvatanju važnosti upravljanja ljudskim resursima i njegovoj primeni, uspešno rukovođenje radnom snagom i realizacija operativnih poslova, tj planiranje stabilnog položaja kompanije na duži period uključuju i rad na razradi ideje neprekidnog obučavanja – treninga.

### Veza proizvodnih strategija i strategija ljudskih resursa

Uspešna realizacija funkcija upravljanja kompanijom, kvalitetom ili ljudskim resursima zahteva i adekvatnu strategiju. Nastale promene u vezi sa potrebom ispunjavanja novih, viših standarda kvaliteta i oštra konkurencija u tom pogledu uticali su na potrebu da se ljudski potencijal uvaži na samom početku planiranja, te je i uloga menadžera upravljanja ljudskim resursima dobila novu dimenziju. Tako da oni danas<sup>2</sup>:

- Imaju uticaj na izradu i sprovođenje strateškog plana, po pitanju ljudskih resursa i njihovog osposobljavanja da se uključe u objedinjene i implementirane pojedinačne strateške alternative;
- Poseduju odgovarajuća znanja o strateškim ciljevima organizacije;
- Poznaju znanja, veštine, ponašanja i stavove radnika, koji su neophodni da bi se realizovao strateški plan;
- Imaju sposobnosti i znanja da razvijaju i kontrolišu programe obuke, kojima se omogućava da zaposleni steknu pomenute veštine, ponašanja i sposobnosti.

Savremen koncept upravljanja kompanijom danas podrazumeva da menadžer ljudskih resursa bude ravnopravan član top-menadžmenta i time svojim specijalističkim znanjima da pun doprinos u obezbeđenju stručnog kadra i kao partner u pripremi i primeni strateških planova pomogne u samom startu ostvarivanju ciljeva kompanije na kraći i duži rok.

Danas su u primeni različite klasifikacije proizvodnih strategija koje kompanije koriste kako bi ostvarile konkurentsku prednost, ali se najčešće koristi klasifikacija čuvenog harvardskog profesora Michaela Portera, po kome postoje tri osnovne vrste konkurentskih strategija:<sup>3</sup>

- Strategija najnižih troškova,
- Strategija diferencijacije,
- Strategija fokusa.

Bilo koja proizvodna strategija da je na delu iniciraće i odgovarajuće strategije ljudskih resursa.

Tako primena **strategije najnižih troškova**, za kompaniju koja konkurentnost bazira na niskoj ceni svojih proizvoda znači da putem ekonomije obima i maksimalnom racionalizacijom troškova može da postane „najjeftiniji“ proizvođač i time istisne konkurente iz pripadajuće industrijske grane. Ona se uglavnom bazira na zaposlene sa nižom kvalifikacijom i visokom specijalizacijom i kao takva omogućava postizanje visoke efikasnosti rada u proizvodno-stabilnim uslovima i kraćem vremenu sa prihvatljivim kvalitetom rezultata procesa rada. Njen pratilac je izražena kontrola rada zaposlenih, centralizacija upravljanja, malo učešće zaposlenih u donošenju odluka i mala potreba za obučavanjem zaposlenih.

**Strategija diferencijacije** pak teži stvaranju utiska da su kompanija, njeni proizvodi i/ili usluge jedinstveni, te joj to omogućuje i da naplati veću cenu svojih proizvoda i ostvari natprosečan profit. Na primer, Mercedes

<sup>1</sup> I. Pavlović, „Misija kompanije“, *Ekonomist*, br. 373, jun 2007.

<sup>2</sup> R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*, 2<sup>nd</sup> edition, Irwin-McGraw-Hill Companies, Chihago, 1997.

<sup>3</sup> B. Popović, M. Klarin, Lj. Miletić, *Upravljanje proizvodnjom i usluživanjem*, Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2005.

Benz je uspeo da diferencira svoje proizvode pre svega stavljajući akcenat na kvalitet i pouzdanost, što mu je omogućilo da naplati značajno veću cenu u odnosu na konkurente. Imajući to u vidu, jasno je da će ova strategija od zaposlenih zahtevati visoku kreativnost i kooperativnost, kako bi se kroz generisanje novih ideja razvili novi proizvodi. Od visokokvalifikovane radne snage, sa mogućnošću obavljanja većih sadržaja radnih zadataka i participiranjem u donošenju odluka još se traži da spremno prihvata rizik u dugoročnom ostvarivanju ciljeva kompanije.

Ukoliko se kompanije odluče za primenu **strategije fokusa**, to znači da je akcenat na prisustvu određenim tržištima i određenim ciljnim grupama potrošača, kako bi se potrošačima ponudili proizvodi za koje praktično ne postoji ozbiljna konkurencija. U tom slučaju menadžerima upravljanja ljudskim resursima određene su ruke da u stabilnijem okruženju izvrše optimalan izbor iz široke lepeze potreba „zamenljivih“ kadrova zahtevanih kvalifikacija.

Nakon formulisanja strategije, funkcija upravljanja ljudskim resursima ima ključnu ulogu u njenom sprovođenju, jer život strategiji daju zaposleni njenim adekvatnim operativnim planovima proisteklim iz definisane poslovne politike i usvojene strategije, a korišćenjem odgovarajućih taktika, koje se definišu kvartalno. Važno je još istaći da stanje top-forme preduzeća znači kontrolisanje odluka, a to istovremeno znači da poslovna politika i strategija ne smeju da se menjaju stalno, jer će se time pretvoriti u taktiku i niko neće znati koje odluke su važeće, što je pogubno za kompaniju.

I evo jedne dalekosežne poruke, izdvojene iz **Izjave o Politici poslovanja**, koja je ujedno **Izjava o politici kvaliteta** date od strane **direktora Shell Oil Company- F.H. Ričardsona**, lidera u proizvodnji nafte i njenih proizvoda, gde se jasno uočava integralnost pristupa upravljanju poslovanjem kompanije i upravljanju ljudskim resursima:<sup>4</sup>

**„Kod nas je proces upravljanja ljudskim resursima integralni deo strateškog planiranja. Ključni biznis planovi kao i eksterno okruženje kompanije posmatrani su kroz njihov uticaj na zaposlene. Ovaj proces uključuje i stratešku ocenu sa naglaskom na upravljanje ljudskim resursima.“**

### **Načela rukovođenja radnom snagom**

U uvodnom delu naglašeno je da je najvažniji cilj menadžera upravljanje, u skladu sa jednom od izabranih strategija, kako bi se postigle performanse, koje proističu iz definisane i od strane top-menadžmenta usvojene koherentne poslovne politike i funkcionalnih politika, među kojima je i politika radne snage. Operacionalizacija postavljenih ciljeva svakako podrazumeva prenos upravljanja na sve nivoe, tj. uspešno rukovođenje kako bi se na konkretnim radnim zadacima i radnim mestima. postigle sve performanse, koje u proizvodnji uključuju i troškove, kvalitet isporuke i fleksibilnost.

Na pitanje ko rukovodi radnom snagom, sledi odgovor da je to rukovodilac, šef ili „nadzornik“. Ali odgovor je prilično složeniji. Vrhovni (top) menadžment uključen je u odluke rukovođenja radnicima (zaposlenima), a isto tako su uključeni i menadžeri svih nivoa (srednji i niži). Linijski menadžeri (nadzornici) rukovode radnom snagom unutar ograničenja koja su postavljena u organizaciji. Kod mnogobrojnih konfliktnih ograničenja, ovu ulogu oni uglavnom ne mogu da „iznesu“ i „nadzornici“ postaju bespomoćni. Iz takve situacije jasno je vidljivo da je ona posledica toga što ključne odluke u rukovođenju radnom snagom donosi top-menadžment i što na pravilan način nije prenesena na niže nivoe rukovođenja.

Broj specijalista neprestano raste u poslovanju. Bilo da su oni inženjeri, računovođe ili kontrolori kvaliteta, imaju direktnu prohodnost u podnošenju „izveštaja“ do top-menadžmenta ili menadžera srednjeg nivoa, tako da u velikim kompanijama stvaraju ozbiljne probleme linijskim menadžerima u realizaciju postavljenih radnih zadataka. S obzirom na to podnet je izveštaj, uglavnom urađen bez znanja i saradnje linijskih

---

<sup>4</sup> A. Slavić, *Menadžment ljudskih resursa*, praktikum, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007.

menadžera-nadzornika, i oni imaju velik problem da ga objasne i opravdaju. U nekim kompanijama izbegnut je taj problem nedostatka autoriteta i odgovornosti na prvoj liniji rukovođenja i oni čak imaju ulogu profesionalnih menadžera. S druge strane, imamo situaciju da se danas kompanije koriste ne više tradicionalnom ulogom menadžera-kontrolora, već vode tima, koga biraju zaposleni ili postavlja menadžment.

U rukovođenju radnom snagom postojale su različite tendencije i korišćeni različiti pristupi i metode, koji su bili korisni u određenim okolnostima. Najpoznatije od njih su:

- Ljudski odnosi (1930-ih i 1940-ih);
- Participativni menadžment (1950-ih);
- T grupe (1960-ih);
- Obogaćivanje rada (1970-ih),
- Krugovi kvaliteta (1980-ih).

Pored koristi njihove primene, one nisu bile „lek za sve boljke“, sa kojima su se, u vremenu opšte krize našli menadžeri velikih i malih kompanija, gde najveću cenu plaćaju zaposleni, a naravno i kompanije usled gubitaka „najboljih stručnjaka“ u koje je mnogo ulagano. Zbog toga, umesto zalaganja da se istakne prednost jednog od ovih specifičnih pristupa rukovođenju radnom snagom, važno je istaći **najvažnija načela na kojima se temelji uspešno rukovođenje** i koja su poruka menadžerima kompanije. To su:

**1. Prilagodite posao zaposlenima.** Ovo načelo podrazumeva da ukoliko zaposlene za poslove biramo na osnovu njihovih individualnih razlika i sklonosti prema poslu i čak one koji su obrazovani, inteligentni i sposobni da prihvate odgovornost, u skladu sa njihovim željama uključimo u oblikovanje posla i donošenje odluka sa tim, možete očekivati postizanje postavljenih ciljeva i performansi poslovanja.

**2. Jasno definišite odgovornost za sve zaposlene.** Poznato je kad su odgovornosti nejasne, ili se neprestano menjaju, zaposleni se osećaju frustrirano, a rezultat toga je obično „slab“ kvalitet i loši rezultati proizvodnje (poslovanja) i naravno sukobi među zaposlenima.

**3. Uspostavite jasne standarde performansi za sve poslove.** Time će zaposleni znati šta se od njih stvarno očekuje da izvrše i stvaraju pretpostavke za decentralizaciju kontrolisanja njihovog rada i shvatanja odgovornosti za preuzete poslove. Dobro je da se oni neprestano unapređuju od strane zaposlenih i menadžera.

**4. Obezbedite dobre komunikacije i uključite zaposlene u sve sfere realizacije poslovne politike kompanije.** Dobrim informisanjem o aktuelnoj politici kompanije zaposleni se mogu pridobiti da se i oni aktivnije uključe u donošenje bitnih odluka i realizaciju iste.

**5. Obezbedite stalan proces obučavanja (treninga) zaposlenih.** Dugo se obučavanje smatralo povlasticom pojedinaca u kompaniji, i kada se budžet smanjivao uglavnom je ono bilo prvo na spisku za izbacivanje! S obzirom na to da živimo u vremenu kada se znanje rapidno menja, jasno je da će samo one kompanije koje ulažu u proces unapređenja i praćenja najnovijih dostignuća, koji podrazumeva i stalan proces obučavanja moći da uhvate korak sa konkurencijom. Sa obučavanjem treba početi na samom početku kako bi se zaposleni osposobio za specifične zadatke svog radnog mesta i naravno proces obrazovanja i obučavanja nastaviti kako bi se omogućio razvoj karijere.

**6. Obezbedite efikasnu kontrolu rada.** Prema biheviorističkoj teoriji, ukoliko zaposleni znaju kakve se performanse od njih očekuju i ukoliko učestvuju u ostvarivanju tih očekivanja, oni će biti motivisani za njihovo ispunjenje. Prema tome „nova“ uloga kontrolora, koji treba da bude kompetentan i u menadžerskim veštinama i još da poseduje pošten i nepristrastan odnos prema ljudima, jeste da obezbedi klimu za ostvarivanje performansi u stvarnom životu.

**7. Nagradite ljude za ostvarene performanse.** Preduslovi dobrog nagrađivanja zaposlenih, bilo da se iskazuje u vidu plata, unapređenja, tapšanja po leđima itd. su dobro uspostavljeni standardi rada i zahtevanih performansi. Jednom postavljeni standardi vode i stimulišu zaposlene ka ostvarenju performansi kako bi se ostvarile nove nagrade.

## Kadrovanje i obučavanje zaposlenih

Razmatrajući značaj razvoja filozofije radne snage istaknuta je važnost ne samo definisanja i uspostavljanja bazičnih elemenata strateškog planiranja upravljanja ljudskim resursima, već i da uspešno rukovođenje radnom snagom i realizacija operativnih poslova se baziraju na savremenim načelima i uključuju stalan rad na razradi ideje neprekidnog obučavanja-treninga i razvoju pratećih programa obuke zaposlenih.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima ima kompleksnu ulogu i pored zaduženja za dugoročno važne poslove upravljanja ljudskim resursima, odgovorna je i za uspešnu realizaciju radnih procesa i zadataka. U tom smislu poslovi „kadrovanja“, kao što su sam izbor, sprovođenje probnog rada i neprestanih programa obuke, orijentacije i motivisanja, koji se izvode na osnovu planiranih potreba i realne situacije efikasnosti rada sistema mogu u značajnoj meri da unaprede kvalitet procesa rada i ukupnu efikasnost rada kompanije. To je sasvim razumljivo jer upravo od rada funkcije opštekadrovskih poslova, zavisi kvalitet izvršenja operativnih ciljeva kompanije, a time i postizanje rokova, planiranog kvantiteta i kvaliteta predviđenih rezultata procesa.

U cilju njenog dobrog rada za kompaniju je veoma važno da se za određene poslove izaberu odgovarajuće osobe, jer će se to odraziti na rad celokupne kompanije. Stoga se prilikom selekcije i izbora kadrova radi na tome da se omogući da zaposleni na određenom radnom mestu ima zahtevana znanja, veštine i sposobnosti, kako bi oni bili garancija visokog doprinosa radu i razvoju kompanije, ali i bili dobra osnova za razvoj njihove karijere i unapređenja njihove motivacije i želje za ostankom na duži vremenski period.

U ovom vremenu i veoma osetljivom poslu odabira ljudi za pojedine poslove na našim prostorima (bivša SFRJ), treba biti veoma obazriv i pažljiv, u sadašnjem vremenu bolnih posledica opšte globalizacije, tranzicije i za osobe na radnim mestima velike odgovornosti treba insistirati na visokim moralnim kvalitetima. Naime, kod nas, ali u značajnom broju i u svetu, čest je slučaj da ubrzo po zaposlenju zaposleni potkradaju poslodavca, neopravdano odsustvuju sa posla, uključeni su u korišćenje droga, alkohola i druge oblike nasilja i vandalizma. Za velike kompanije naročito je značajno da se posao izbora i selekcije kandidata za posao sprovodi profesionalno, detaljno i rigorozno kako bi se izabrali najbolji i istovremeno odmah prepoznali i onemogućili loši i problematični kandidati za posao.

Nakon dobrog odabira kadrova potrebno je obezbediti uslove za njihovo uspešno adaptiranje i efikasno uključanje u izvođenje radnih zadataka i celokupan rad kompanije. To podrazumeva stalan i naporan rad linijskih menadžera funkcije opštekadrovskih poslova da stvore i klimu učeće organizacije, što podrazumeva neprestalan proces učenja i usavršavanja postojećih znanja i veština, procenu istih i razvoj i primenu odgovarajućeg programa obuke.

Nekada se obuka zaposlenih svodila na osposobljavanje za različite tehničke veštine, dok danas obuka zaposlenih podrazumeva širok proces gde se zaposleni obučavaju na izgradnji timskog rada, komuniciranju, donošenju odluka, korišćenju novih tehnologija i savremenih računarskih alata i tehnika, i ostalih veština. Iz tog razloga danas kompanije koriste različite načine obučavanja svojih menadžera i zaposlenih radnika, koristeći pri tom klasično učenje u učionicama, ali sve više koriste prednosti „učeće organizacije“ i obuku sprovode korišćenjem najsavremenijih metoda obučavanja.

Jedne od najznačajnije metoda i tehnika koje se koriste u postupcima obuke zaposlenih u savremenim kompanijama, a koje su uz adaptacije i pripreme primenjive i u našim uslovima poslovanja su:<sup>5</sup>

- **Učenje na daljinu**, uglavnom koriste kompanije koje obučavaju više grupa zaposlenih lociranih na različitim, geografski udaljenim lokacijama. Ovaj način zahteva poznavanje korišćenja računara i visokih

---

<sup>5</sup> A. Slavić, *Menadžment ljudskih resursa*, praktikum, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007.

komunikacionih tehnologija, kao što su: video-konferencije, satelitske mreže, internet priključci itd. Na kojima instruktor bazira svoj rad.

- **Obuka na radnom mestu**, primenjuje se u slučajevima kada je potrebno obučiti nove radnike, ili kada je u pitanju obuka iskusnih radnika za korišćenje novih tehnologija ili veština koje su neophodne za realizaciju novih poslova ili efikasnije obavljanje postojećih. U tom slučaju supervizor ili iskusni izvršilac ima zadatak da pokaže kako treba da se izvodi određeni posao i time kroz posmatranje i njegovo imitiranje zaposleni upute u rad.
- **Simulacija**, proces je obuke kojim se simuliranjem realne situacije izvođenja rada na radnom mestu zaposleni priprema i uvodi u posao. Pri tom, zaposleni nije pasivan posmatrač, već akter koji ima obavezu da u određenoj situaciji donosi odluke, kao što bi ih donosio na stvarnom radnom mestu, pri čemu njegovo donošenje odluka nije povezano sa visokim rizikom i pratećim troškovima.
- **Simulacija uz korišćenje kompjutera**, podrazumeva obuku zaposlenih izvođenjem simulacije na računaru. Ovaj tip obuke obično podrazumeva upotrebu kompjuterskih simulacija, video-diskova i drugog interaktivnog multimedijalnog materijala. Prilikom obučavanja doktora ovaj metod omogućava studentima lak uvid u medicinsku istoriju zamišljenog pacijenta, pregled i analizu laboratorijskih testova, odabir tipa pregleda, pa čak i mogućnost da se čuje rad srca pacijenta, tako da oni na osnovu ovih podataka, mogu da donesu dijagnozu i sagledaju njenu ispravnost.
- **Metod studije slučaja**, metod je gde menadžer kompanije analizira konkretan organizacioni problem i u diskusiji sa ostalim članovima na obuci daje zaključke i rešenja.
- **Menadžerske igre**, zgodna su tehnika kojom se omogućava da menadžeri u okviru svojih grupa takmičenjem i donošenjem odluka na simuliranom tržištu usavršavaju svoje znanje i sposobnosti.
- **Spoljni seminari**, redovno su korišćeni i u vremenima netržišne ekonomije i pružaju mogućnost kompanijama, da slanjem svojih menadžera i zaposlenih na seminare i konferencije iz stručnih oblasti kojima se bave ili će se baviti unaprede postojeća znanja iz teorije i prakse i uz pomoć eksperata i renomiranih profesora osposobe se za njihovu praktičnu primenu. Na tim seminarima zaposleni stižu i unapređuju svoja znanja najčešće iz oblasti: opšteg menadžmenta, upravljanja ljudskim resursima, upravljanja kvalitetom, prodaje, finansija, marketinga itd.
- **Programi povezani sa univerzitetima**, odnose se na različite vidove unapređivanja menadžera, koji se danas nude obliku sticanja višeg akademskog stepena, specijalističkih kurseva, ili niza seminara i predavanja, a organizuju se u saradnji univerziteta i konkretne kompanije.
- **Centri za usavršavanje u okviru kompanije**, služe za usavršavanje zaposlenih i menadžera, pri čemu se koriste: predavanja, seminari i simuliranje poslovnih situacija. Tako recimo, General Electric na svom Korporativnom univerzitetu nudi kurseve koji pored osnovnih programa obuhvataju i specijalističke programe iz oblasti proizvodnje i prodaje, kao i poslovni kurs engleskog jezika.
- **Obuka o različitostima**, pre svega je interesantna za menadžment naših privatizovanih kompanija u kojima su većinski vlasnici stranci koji treba da prepoznaju, shvate i uvažavaju promene koje su posledica pripadnosti različitim rasama, nacionalnostima, religijama, kao i u pogledu razlika u njihovom sistemu vrednosti, jeziku i kulturi. Osnovni cilj obuke o različitostima je upravo njihovo prihvatanje i uvažavanje od strane menadžera i ostalih zaposlenih, da bi time ostvarili skladni odnosi među njima i uspešno oblikovanje ponašanja zaposlenih.
- **Obuka uočavanja stvarnih vrednosti**, treba da pomogne kompaniji da njeni zaposleni nauče i prihvate najznačajnije vrednosti, kao što su značaj timskog rada, unapređenje kvaliteta rezultata rada, postignuto poverenje među zaposlenima i poštovanje pojedinca.

Dopuna svemu ovome je i interesantan potez Motorole, koja je na svoj račun obezbedila doživotno učenje i usavršavanje zaposlenih, koji su disciplinovani i inventivni. Razlog za to je što rukovodioci kompanije smatraju da je jedan od najvažnijih faktora uspeha kreativnost zaposlenih za zadovoljavanje potreba potrošača i znaju da će se ulaganja višestruko isplatiti.

## Zaključak

Unapređenje procesa rada, a time i njihovih rezultata zahteva neprestanu i sveobuhvatnu brigu o kadrovima i zaposlenima kompanije. Osnovni preduslovi kako bi se ona efikasno sprovodila jeste da se funkcija upravljanja ljudskim resursima organizaciono ravnopravno uvaži sa svim ostalim bitnim funkcijama kompanije i da se njene kompetencije razdvoje na strateške i operativne. Time bi ona postala ravnopravan partner u oblikovanju strateškog plana i od samog početka učestvovala u pripremi i realizaciji strateških i operativnih ciljeva kompanije. Pored toga, obezbeđenje efikasnijeg rada funkcije upravljanja ljudskim resursima moguće je postići razvojem filozofije radne snage i uvažavanjem savremenih načela rukovođenja radnom snagom.

Naravno, danas menadžeri znaju da samo kompanije koje ulažu napor da se ovaj sistematski pristup upravljanju obogati adekvatnim programom obuke i sistemom stimulacije i motivacije zaposlenih (koji nije predmet ovog rada), dugoročno neće morati da brinu za svoju budućnost.

## Literatura

- [1] Dessler, G., (2007) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, Fakultet organizacionih nauka
- [2] Adižes I., odlomak iz intervjuua, magazin *Biznis*, jun 2007.
- [3] Pavlović I., „Misija kompanije“, magazin *Ekonomist*, br.373, jun 2007.
- [4] Popović B., Klarin M., Miletić Lj., (2005) *Upravljanje proizvodnjom i usluživanjem*, Beograd, Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu
- [5] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart B., Wright P. M., *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*, 2<sup>nd</sup> edition, Irwin-McGraw-Hill Companies, Chihago, 1997.
- [6] Slavić, A., (2007) *Menadžment ljudskih resursa*, praktikum, Subotica, Ekonomski fakultet