

**UNIVERZITET UNION U BEOGRADU  
BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA  
FAKULTET ZA BANKARSTVO, OSIGURANJE I FINANSIJE**



**mr Sonja S. Jovanović**

**Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi  
– primer finansijskih institucija u Srbiji  
- Doktorska disertacija -**

**Beograd, 2016. godine**

**Mentor:**

**Prof. dr Živka Pržulj, redovni profesor**

Univerzitet Union, Beograd

Beogradska bankarska akademija

Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

---

**Članovi komisije:**

**Prof. dr Gordana Vukelić, redovni profesor**

Univerzitet Union, Beograd

Beogradska bankarska akademija

Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

---

**Prof. dr Branislav Mašić, redovni profesor**

Univerzitet Istočno Sarajevo

Ekonomski fakultet Pale

Republika Srpska

Bosna i Hercegovina

---

**Datum odbrane doktorske disertacije:** \_\_\_\_\_, u Beogradu

**Univerzitet Union u Beogradu**  
**Beogradska bankarska akademija**  
**Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije**

## IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija pod naslovom "*Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi – primer finansijskih institucija u Srbiji*", rezultat mog samostalnog istraživačkog rada i da su korišćene bibliografske reference istinito i jasno navedene, kao i da su sumarno prezentovane u okviru Literature.

Potpis autora  
Mr. Sonja Jovanović

U Beogradu, \_\_\_\_\_ godine

\_\_\_\_\_

## **Zahvalnost**

Ovim putem želim da iskažem svoju duboku zahvalnost, pre svega, mojoj ćerki Staši i mojoj porodici, koji su me nesebično podržavali tokom prethodnih godina mog istraživačkog rada.

Takođe, želim da se zahvalim mojoj mentorki prof. dr Živki Pržulj, koja me je usmeravala i bodrila tokom rada i imala neizmerno strpljenje za mene. Zahvaljujem se i mojoj ko-mentorki prof. dr Gordani Vukelić, bez čije pomoći, podrške i motivacije ovaj rad ne bi bio završen u roku.

Posebnu zahvalnost dugujem i prof. dr Branislavu Mašiću na odličnim sugestijama i preporukama za korišćenje stručne literature.

Veliku zahvalnost dugujem i mojim dragim kolegama iz ljudskih resursa, za pomoć u prikupljanju podataka i uspešnu realizaciju istraživanja.

Sonja Jovanović

# **Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi – primer finansijskih institucija u Srbiji**

## **Rezime**

Od kreditnog kraha i „velike recesije“ koja je obeležila period 2009-11, organizacije širom sveta su se borile da opstanu, održe i rastu u onome što nastavljaju da budu krajnje nepredvidivi i teški ekonomski uslovi. Za mnoge u menadžmentu ovo je bilo potpuno novo iskustvo. Godine uspešnog, globalnog buma naglo su zaustavljene. Mnoge pretpostavke prethodnih decenija, posebno pristup „pozajmice za kupovinu“ pokazale su se kao lažni prijatelji.

Centralni deo filozofije usmerene ka ljudima, kada su u pitanju uspešne organizacije, je osnaživanje ljudi. One se trude da svojim ljudima omoguće fleksibilnost, tehnologiju, alat i najbolju moguću podršku koja im je potrebna za rad. Dobre kompanije imaju cilj da stvore korporativnu kulturu koja snažno povezuje zaposlene i menadžment, jer su visoko kvalitetni odnosi na radnom mestu - ključ angažovanosti i motivisanosti.

Ovaj rad će analizirati šest finansijskih institucija u Srbiji, koje su shodno internim strategijama, sprovodile različite odluke u vezi sa ljudskim kapitalom u periodu krize, kao što su otpuštanje zaposlenih, smanjenje ili zamrzavanje zarada, ali i alternativnih rešenja poput uvođenja fleksibilnog radnog angažovanja ili smanjenje indirektnih troškova u vezi sa ljudskim kapitalom.

Istraživanje nudi argumente vezane za štetnost i troškove nedovoljno promišljenih i planiranih metoda smanjenja troškova. Otpuštanje zaposlenih u širem kontekstu sagledava se i kao problem koji prevazilazi okvire pojedinačnih organizacija i ima značajne implikacije na socijalnu sredinu, pa tako postaje opšti problem društva.

Teorijski doprinos disertacije može se identifikovati kao analiza efekata pojedinih procesa i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa sa stanovišta smanjenja troškova poslovanja i očuvanja motivacije i produktivnosti u periodu krize. Istraživanje sprovedeno u finansijskim institucijama u Srbiji i prezentovano u ovom radu pokazuje da smanjenje broja zaposlenih ne vodi nužno uštedama, i da postoje i drugi faktori i mere štednje, kojima se mogu izbeći negativni efekti na angažovanost, lojalnost i posvećenost zaposlenih.

Naučni doprinos ovog istraživanja se iskazuje u naučnoj analizi, argumentovanju i identifikovanju praksi menadžmenta ljudskih resursa koje u uslovima krize mogu doprineti savladavanju problema troškova i istovremeno očuvanju ključnih kompetencija organizacije i angažovanosti zaposlenih, kao osnovne pretpostavke izlaska iz krize i daljeg razvoja.

***Ključne reči: nestabilnost, promena, kriza, ljudski kapital, osnaživanje, angažovanost, finansijske institucije***

***Naučna oblast: Društvene nauke - Menadžment***

***Uža naučna oblast: Menadžment ljudskih resursa***

# **Characteristics of human resources management in crisis – example of financial institutions in Serbia**

## **Abstract**

Since the credit crunch and the ensuing “great recession” of 2009-11, organizations worldwide have been battling to survive, sustain and grow in what have continued to be highly adverse economic conditions. For many in management, this has been a completely new experience. The “win/win” years of a global boom have come to an abrupt stop. Most of the assumptions of the previous decades, particularly the “borrow to buy” approach, have proven to be false friends.

A central part of people philosophy in successful organizations is empowering people to succeed by giving them the flexibility, technology, tools and all necessary support they need to work. Top performers aim to create a harmonious company culture that strongly connects employees and management, as the high-quality relationships in the work place are the key to engagement and motivation.

This thesis will analyze six financial institutions in Serbia, that have made different decisions related to the human capital in crises, based on their internal strategies. Some of them implemented redundancy, decreasing or freezing the salaries, while the others decided to try alternative solutions, such as implementing flexible working arrangements or decreasing indirect expenses in connection with the human capital.

The research provides arguments against damage and costs of under-thought and inadequately planned methods of reducing costs. Redundancy of employees in the broader context is viewed as a problem that goes beyond the framework of individual organizations, and has significant implications for the social environment, and also becomes a problem of society, in general.

The theoretical contribution of the dissertation can be identified as an analysis of the effects of certain processes and activities of management of human resources from the standpoint of reducing costs and preserving the motivation and productivity during the crisis. Research conducted in financial institutions in Serbia and presented in this thesis shows that downsizing does not necessarily lead to savings, and that there are other factors and the austerity measures, that can avoid negative effects on the engagement, loyalty and commitment of the employees.

The scientific contribution of this research is reported in the scientific analysis, arguing and identifying practices of human resource management in times of crisis that can contribute to overcoming the problem of costs and at the same time preserving the core competencies of the organization and engagement of employees, as a key prerequisite for overcoming the crisis and further development.

***Keywords: volatility, change, crises, human capital, empowerment, engagement, financial institutions***

***Scientific field: Social Sciences – Management***

***Field of academic expertise: Human resources management***

## SADRŽAJ:

SPISAK TABELA.....	8
SPISAK GRAFIKONA.....	9
SPISAK SKRAĆENICA.....	10
1. UVOD.....	11
DEO II.....	18
2. RAZVOJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	18
2.1. Razvoj menadžmenta ljudskih resursa u svetu.....	18
2.2. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama.....	28
2.3. Novi izazovi za menadžment ljudskih resursa.....	33
2.3.1. Demografski trendovi.....	34
2.3.2. Tehnološki razvoj.....	39
2.3.3. Globalizacija.....	41
2.3.4. Promene u organizacionoj strukturi.....	42
2.3.5. Radni odnosi i lokacija rada.....	43
2.3.6. Zaštita, obezbeđenje i privatnost.....	44
2.3.7. Pririoda posla i veštine koje se zahtevaju.....	45
2.3.8. Poštovanje različitosti.....	46
2.4. Kreiranje konkurentske prednosti kroz HR procese.....	47
2.4.1. Brendiranje poslodavca, regrutacija, selekcija i proces orijentacije.....	49
2.4.2. Obuka i razvoj zaposlenih.....	62
2.4.3. Ocenjivanje performansi zaposlenih.....	74
2.4.4. Napuštanje organizacije.....	80
2.5. Komunikacija unutar organizacije.....	84
2.6. Organizaciona kultura.....	87
2.7. Liderstvo.....	93
DEO III.....	97
3. SPECIFIČNOSTI FINANSIJSKIH INSTITUCIJA.....	97
3.1. Specifičnosti poslovanja finansijskih institucija.....	99
3.2. Transformacija finansijskih institucija.....	102
3.3. Trendovi koji utiču na poslovanje finansijskih institucija i poslovanje u uslovima krize.....	105
3.4. Poslovanje finansijskih institucija u svetskoj ekonomskoj krizi.....	107
3.5. Finansijski sektor Srbije.....	112
DEO IV.....	116
4. POSLOVANJE ORGANIZACIJE U USLOVIMA PROMENA.....	116
4.1. Prhvatanje promena u organizaciji.....	116
4.2. Poslovanje organizacije u uslovima krize.....	119
4.3. Priroda promene i njene posledice.....	123
DEO V.....	130
5. OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U USLOVIMA KRIZE.....	130
Problemi koji nastaju u uslovima promena.....	135

DEO VI.....	139
6. ISTRAŽIVANJE PERFORMANSI FINANSIJSKIH INSTITUCIJA U USLOVIMA KRIZE, STUDIJE SLUČAJA.....	139
6.1. Studija slučaja kao metoda kvalitativnog istraživanja.....	139
6.2. Studija slučaja: organizacija "D".....	147
6.3. Studija slučaja: organizacija "K".....	150
6.4. Studija slučaja: organizacija "E".....	153
6.5. Studija slučaja: organizacija "W".....	156
6.6. Studija slučaja: organizacija "S".....	160
6.7. Studija slučaja: organizacija "FI".....	163
6.7.1. Istraživački period i organizaciona šema organizacije "FI".....	164
6.7.2. Osnovne poslovne performanse organizacije "FI".....	168
6.7.3. Broj i fluktuacija zaposlenih u organizaciji "FI".....	170
6.7.4. Analiza zarada zaposlenih u organizaciji "FI".....	175
6.7.5. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji "FI" i preduzete mere i aktivnosti, po godinama istraživanog perioda.....	180
6.8. Studije slučaja – sekundarni izvori.....	204
6.8.1. Organizacija "KB".....	204
6.8.2. Organizacija "AB".....	206
6.8.3. Organizacija "PB".....	208
6.8.4. Organizacija "BI".....	209
6.8.5. Organizacija "RB".....	211
6.8.6. Organizacija "DD".....	214
 DEO VII.....	 216
7. KOMENTAR REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	216
Zaključak i preporuke.....	219
LITERATURA.....	227
Bibliografija:.....	227
Ostali izvori.....	241
Internet članci, istraživanja i naučni radovi.....	242
Internet.....	246



## SPISAK TABELA

Redni broj	Opis	Br. strane
Tabela 1	Faze razvoja menadžmenta ljudskih resursa	21
Tabela 2	Odnos broja zaposlenih i broja penzionera u periodu od 1970. god. do 2014 god.	35
Tabela 3	Modeli rada u timovima sa različitim generacijama	38
Tabela 4	Univerzumova lista najpoželjnijih poslodavaca globalno	52
Tabela 5	Univerzumova lista najpoželjnijih poslodavaca u Evropi	53
Tabela 6	Predviđeni troškovi obuke i orijentacije novozaposlenog	67
Tabela 7	Troškovi programa obuke	68
Tabela 8	Razlike između obuke i razvoja zaposlenih	70
Tabela D1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	149
Tabela K1	Finansijski pokazatelji za period od 2010. do 2012. godine	152
Tabela E1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	155
Tabela W1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	169
Tabela S1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	162
Tabela FI1	Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2008. godini	175
Tabela FI2	Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2009. godini	176
Tabela FI3	Uporedna analiza raspona neto zarada u konkurentskim organizacijama, po nivoima, za 2010. godinu	177
Tabela FI4	Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2011. godini	177
Tabela FI5	Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2012. godini	178
Tabela FI6	Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2013. godini	178
Tabela FI7	Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2014. godini	179
Tabela FI8	Podaci ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih za 2007. godinu	182
Tabela FI9	Podaci ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih za 2008. godinu	184
Tabela FI10	Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih, pozitivni odgovori u %, u 2009. godini	187
Tabela FI11	Uporedna tabela po anketnim pitanjima, za period od 2007. do 2009. god.	188
Tabela FI12	Rezultati ankete sprovedene u 2010. godini	191
Tabela FI13	Rezultati ankete za filijalu u Srbiji, za 2011. god. (po grupama pitanja)	192
Tabela FI14	Rezultati ankete za filijale u Srbiji i Crnoj Gori, za 2011. god. (objedinjeno)	193
Tabela FI15	Rezultati ankete iz 2011. god. za Srbiju i Crnu Goru (po grupama pitanja)	193

<b>Redni broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Br. strane</b>
Tabela FI16	Uporedni pregled rezultata po anketnim pitanjima, Srbija, Crna Gora i BiH, u 2012. godini	196
Tabela FI17	Rezultati za filijalu u Srbiji, po sektorima, polu i po nivoima zaposlenih, za 2012. god.	197
Tabela FI18	Rezultati ankete, po kategorijama pitanja, za filijalu u Srbiji, u 2013. god.	198
Tabela FI19	Rezultati ankete, po kategorijama pitanja, za Crnu Goru, za 2013. godinu	199
Tabela FI20	Rezultati ankete, po kategorijama pitanja, za Bosnu i Hercegovinu, za 2013. god.	199
Tabela FI21	Rezultati ankete za Srbiju, Crnu Goru i BiH, za 2014. god.	201
Tabela KB1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	204
Tabela AB1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	206
Tabela PB1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	208
Tabela BI1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	209
Tabela RB1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	211
Tabela DD1	Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine	215
Tabela 9	Posmatrane finansijske institucije i preduzete aktivnosti	217
Tabela 10	Finansijske institucije (sekundarni izvori podataka) i preduzete aktivnosti	218

## SPISAK GRAFIKONA

<b>Redni broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Br. strane</b>
Grafik 1	Procenat populacije starije od 60 godina u 2000. godini	36
Grafik 2	Procenat populacije starije od 60 godina u 2025. godini	36
Grafik 3	Ukupan prihod po posmatranim godinama	170
Grafik 4	Fluktuacija u organizaciji "FI", u periodu istraživanja - od 2007. do 2014. god.	173
Grafik 5	Rast indeksa angažovanosti po godinama	203

## SPISAK SKRAĆENICA

Redni broj	Pojam	Skraćenica	Opis pojma
1	Bruto društveni proizvod	BDP	Ukupna produkcija roba i usluga, ostvarena u nacionalnoj ekonomiji
2	Organizational Culture Inventory	OCI	Upitnik za istraživanje organizacione kulture, koju koristi konsultantska firma Human Synergistics International
3	Brazil, Russia, India, China	BRIC	BRIC je je engleska skraćenica i ekonomski pojam koji se odnosi na rastuće ekonomije Brazila, Rusije, Indije i Kine. Implicitno, tiče se ekonomskog saveza i saradnje ovih komplementarnih ekonomija
4	Chartered Institute of Personnel and Development	CIPD	CIPD je profesionalno udruženje zaposlenih u oblasti upravljanja ljudskim resursima, sa sedište u Londonu. Osnovano je 1913. god., i broji 135.000 članova.
5	Europe, Middle East, India and Africa	EMEIA	EMEIA oblast obuhvata preko 90 zemalja na teritoriji Evrope, Srednjeg Istoka, Indije i Afrike.
6	Central South-East Europe	CSE	CSE regija obuhvata preko 20 zemalja centralne i jugoistočne Evrope
7	strenghts-weaknesses-opportunities-threats	SWOT	Analiza snage, slabosti, prilika, pretnji
8	Dinar	RSD	Zvanično sredstva plaćanja u Republici Srbiji
9	Evro	EUR	Sredstvo plaćanja u EU
10	European Union	EU	Evropska unija je međjuvladina i nadnacionalna unija (zajednica 28 država Evrope)
11	Javno preduzeće	JP	Preduzeće koje obalja delatnost od opšteg interesa, a koja osniva Republika Srbija, autonomna pokrajna ili jedinica lokalne samouprave
12	Nacionalna služba za zapošljavanje	NSZ	Služba Republike Srbije, koja se bavi poslovima zapošljavanja, osiguranja za slučaj nezaposlnosti, za ostvarivanja prava iz osiguranja za slučaj nezaposlenosti i drugih prava u skladu sa zakonom i vođenje evidencija u oblasti zapošljavanja
13	Narodna banka Srbija	NBS	Samostalna i nezavisna centralna banka Republike Srbije, koja obavlja funkciju utvrdjenu Zakonom o NBS i drugim zakonima, a za svoj rad je odgovorna Narodnoj skupštini RS
14	Ernst & Young	EY	Globalna revizorsko-konsultantska firma Ernst & Young
15	Ernst & Young and YOU	EYU	Razvojna platforma Ernst & Young-a, koja počiva na tri stuba: učenje, koučing i iskustvo
16	European Employment Services	EURES	Evropska služba za zapošljavanje
17	Međunarodni monetarni fond ili International Monetary Fund-IMF	MMF	Međunarodni Monetarni Fond je međunarodna organizacija zadužena za nadzor globalnog finansijskog sistema. Trenutno MMF ima 185 zemalja članica.

## DEO I

### UVOD

Današnji poslovni svet je složen i kreće se brzim tempom. Globalizacija, tehnološki napredak i demografske promene donele su nove prilike mnogima - osnaživanje i povezivanje ljudi i stvaranje živahnog i raznovrsnog sveta. Međutim, ovi trendovi su takođe stvorili i složenost za mnoge organizacije: lokalni događaji mogu brzo dobiti i globalni značaj; inovacije sve lakše prolaze izvan granica; demografske promene – uprkos rastućoj globalnoj populaciji, dostupnost kvalifikovanih zaposlenih opada u mnogim zemljama, stvarajući rat za talente... Ove promene prisiljavaju organizacije da se brzo prilagode ili su u riziku da postanu zastarele.

Pored konstantnih promena poslovnog ambijenta uslovljenih tehnološkim, ekonomskim, demografskim, političkim i društvenim uslovima, u savremnom svetu povremeno nastaju ekonomski lomovi izazvani određenim poslovnim, ekonomskim ili političkim modelima koji nisu blagovremeno prilagođavani novonastalim okolnostima ili su izraz kratkoročnog poslovanja u težnji za što većim profitom. Takvi lomovi imaju dalekosežne posledice za svetsku ekonomiju po principu međuzavisnosti procesa u svetskoj ekonomiji. Poslednji takav ekonomski lom ili kriza desio se 2009. izazvan poslovanjem američkih finansijskih institucija. Posledice su prepoznate kao svetska ekonomska kriza, koja je izazvala čitav niz promena u regulatornom okruženju. Od 2009. godine, poslovni i ekonomski rezultati su pod uticajem promena politika vlada - od stimulansa do štednje za ublažavanje monetarne politike. Vlade i regulatori neminovno nastavljaju da se nacionalno fokusiraju, dok poslovni svet, investitori i tržišta sve više rade van granica. Uskladjivanje sa promenljivim propisima na nacionalnim, regionalnim i međunarodnim nivoima - postaje sve složeniji poduhvat.

Ekonomska kriza već dugo traje, a put do privrednog oporavka je i dalje spor. Mogućnosti rasta organizacija se mogu oceniti kao neujednačene, u najboljem scenariju. Kombinacija sporog rasta i brzih promena ostaje izazov za mnoge. Gledajući unapred, tempo promena će se nastaviti. Ali najbolje organizacije će pred sobom postaviti izazov da iznova promisle svoju ulogu u svetu, svoju misiju i svoje vrednosti. "Kvalitetan menadžment postaje razvojni resurs, ali i razvojno ograničenje, jer živimo u vremenu kada budućnost postaje magičan pojam, oko kojeg se vrše globalna ekonomska, politička i tehnološka prestrajavanja. Organizacije koje su uspele upregnuti stvaralačke potencijale usmerene ka budućnosti - nezaustavljivo napreduju"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Jovanović – Božinov, M., Langović, A.(2001): *Strategijski menadžment*, "Megatrend" univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 24

Neke brže promene u okruženju izazvane su velikom ekonomskom krizom koja započinje krajem 20. veka, a eskalira početkom 21. veka. U vreme ekonomske krize organizacije se intenzivnije usmeravaju na unutrašnje resurse, što je poseban izazov za menadžment ljudskih resursa. U menadžmentu ljudskih resursa, centar je čovek-radnik, odnosno *čovek - stvaralac*. Sa ljudskim resursom – ljudskim kapitalom sve započinje, jer ljudske ideje pokreću, menjaju, inoviraju, razvijaju i podstiču na nove aktivnosti koje su raznovrsnije, složenije i zahtevaju dobru organizaciju i njenu kontrolu, kao i kontrolu izvršenja, a sve sa ciljem kvalitetnijih rezultata.

Svetska ekonomska kriza je generisana u finansijskom sektoru i istovremeno u ovom sektoru je izazvala velike promene na globalnom nivou. Duboko potresene najnovijom krizom, finansijske organizacije su morale da se prilagođavaju pooštrenim, rigoroznijim regulatornim uslovima na globalnom i lokalnim nivoima. U vreme krize posebno dolazi do izražaja unutrašnji kvalitet menadžmenta i odnos prema idejama i rezultatima pojedinca, grupe, odeljenja, tima, organizacije, kao i težnja da se produkuje kvalitet prema svim eksternim korisnicima usluga. Krajnji rezultat povezanih menadžment aktivnosti u finansijskom sektoru i njihovim organizacijama svih nivoa je profit, koji je u novonastalim okolnostima sve teže obezbediti. Finansijski menadžment u finansijskim institucijama ima posebne karakteristike vezane za vrstu delatnosti i unutrašnje organizaciju i funkcionisanje. Promene u okruženju su neminovne, one su predmet permanentnog evoluiranja i deluju na pojedinca, bio on u finansijskoj instituciji kao davalac usluge ili izvan nje, kao primalac usluge. Izražene promene postavljaju nove zahteve koji diktiraju odnose, komunikaciju, liderstvo u finansijskim institucijama i pokazatelje rezultata poslovanja.

Predmet ovog istraživanja jeste sagledavanje efekata preduzetih mera upravljanja ljudskim resursima, kao i uloge, funkcije i pozicije menadžmenta ljudskih resursa u očuvanju ključnih kompetencija, kao i lojalnosti i posvećenost zaposlenih u periodu globalne ekonomske krize. U istraživanju će se razmatrati izbor i opravdanost primenjenih mera iz ugla kratkoročnih i dugoročnih efekata na stabilnost i uspešnost poslovanja, a posebno će se sagledati efekti otpuštanja zaposlenih, smanjenja ili zamrzavanja budžeta za zarade i beneficije zaposlenih, smanjenja ili zamrzavanja budžeta za obuku i razvoj zaposlenih, povećanje ponude praksi i angažovanja volontera, kao i drugih mera koje su u domenu menadžmenta ljudskih resursa.

Istraživanjem će biti obuhvaćene finansijske institucije u Srbiji, imajući u vidu činjenicu da je najnovija ekonomska kriza nastala u finansijskom sektoru i posebno pogodila finansijske institucije. Reagujući na nastale promene, ove institucije su bile prinuđene da smanjuju obim svoga poslovanja i preispituju svoju organizaciju i raspoložive resurse, te da ih prilagođavaju novim uslovima poslovanja. U tom kontekstu se postavlja pitanje njihovog odnosa prema ljudskim resursima i stvarnih efekata preduzetih mera na stabilnost poslovanja i mogućnost poboljšanja poslovnih performansi.

Finansijske institucije u Srbiji su u periodu od 2009. do 2012. godine primenile određene mere usled uticaja svetske ekonomske krize, koje su donele merljivi trenutni finansijski efekat, dok se na duži rok primenom ovakvih mera može pretpostaviti negativan uticaj na organizacije: nezadovoljstvo zaposlenih, smanjena produktivnost, apsentizam, nelojalnost zaposlenih koji ostaju u organizaciji, nepoverenje prema menadžmentu, troškovi selekcije i obuke novih ljudi i sl.

Budući da delatnost finansijskih institucija pripada oblasti usluga, i da je kao takva usko vezana za kvalitet ljudskog kapitala, odnosno da je ljudski kapital sa svojim kompetencijama njena najveća vrednost, ovo istraživanje je imalo za cilj da pruži realnu sliku efekata sprovođenja mera za prevazilaženje krize i njihovog odraza na kvalitet pružanja usluga, odnosno na celokupno poslovanje finansijskih institucija. Prema tome, osnovni cilj istraživanja je da se utvrdi kako i koliko su preduzete mere u oblasti upravljanja ljudskim resursima mogle doprineti stabilizaciji finansijskih institucija u uslovima krize i kakve su dugoročne i strateške posledice. Pored toga, cilj je da se identifikuju alternativna rešenja za prevazilaženje nastalih poteškoća u smislu odgovornog restrukturiranja.

Na osnovu analize podataka i poređenja sa najboljim praksama upravljanja ljudskim resursima, ovaj rad nudi i preporuke za unapređenje rešavanje akutnih problema smanjenja troškova u sferi menadžmenta ljudskih resursa, koje neće ostaviti dugotrajne, negativne posledice po organizaciju, i koje će organizaciji obezbediti nesmetano funkcionisanje i nakon završetka ekonomske krize. U tom smislu posebna pažnja je usmerena na potencijal sledećih mera: uvođenje fleksibilnog ili skraćenog radnog vremena kao alternativa otpuštanju zaposlenih ili ulaganje u obuku zaposlenih u cilju sticanja novih znanja, odnosno unapređenja njihovih kompetencija u smislu obezbeđenja što adekvatnijeg odgovora organizacije na novonastale uslove, kao i njenog adekvatnog pozicioniranja nakon završetka krize.

Drugi značajan deo posvećen je samom menadžmentu ljudskih resursa u periodu krize i nakon njenog završetka, odnosno promenama koje se naslućuju u definisanju njegovog budućeg portfolija delovanja. Istraživanje obuhvata i ključna pitanja vezana za sam status i dalje pravce kretanja i razvoja menadžmenta ljudskih resursa, odnosno njegovu ulogu u organizacijama tokom perioda trajanja krize i posebno nakon njenog završetka. Dakle, ovo istraživanje traga za odgovorima na pitanja definisanja daljih pravaca razvoja menadžmeta ljudskih resursa, kao i na pitanja spremnosti na promene zaposlenih u ovom sektoru.

Teorijsko uporište ovog istraživanja su referentni svetski i domaći autori iz oblasti menadžmenta, strategijskog menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa i posebno restrukturiranja, organizacionog ponašanja i organizacionih promena, te rezultati sličnih istraživanja u svetu i kod nas.

Na osnovu definisanog predmeta i ciljeva istraživanja, kao i navedenih polaznih pretpostavki i raspoloživih informacija, formulisana je osnovna hipoteza:

- ✚ **U uslovima svetske ekonomske krize, finansijske institucije u Srbiji primenile su određene mere kojim su postigle kratkoročne finansijske efekte, ali i prouzrokovale dugoročne negativne posledice po ljudski kapital u svojim organizacijama.**

U skladu sa osnovnom hipotezom, definisane su i sledeće pojedinačne hipoteze:

- ✚ **H1:** U uslovima krize, finansijske institucije najčešće posežu za merama smanjenja broja zaposlenih, te za smanjenjem ili zamrzavanjem budžeta za zarade i beneficije, što ima negativan uticaj na organizaciju u smislu smanjena angažovanosti, povećanja apsentizma i neloyalnosti zaposlenih koji su ostali.
- ✚ **H2:** Otpuštanje zaposlenih daje kratkoročne pozitivne finansijske efekte, ali na dugoročnom planu podrazumeva generisanje troškova selekcije i obuke novih ljudi u periodu kada se poslovanje organizacije vrati na nivo koji je prethodio izmenjenim uslovima.
- ✚ **H3:** U odgovoru na aktuelna dešavanja, funkcija menadžmenta ljudskih resursa u finansijskom sektoru u Srbiji je pokazala određene slabosti i potrebu da i sama bude transformisana.

U skladu sa predmetom istraživanja, u ovom radu je primenjena metoda studije slučaja. Studija slučaja (eng. case study) je oblik kvalitativnog istraživanja koje sprovodimo kada imamo za cilj da otkrijemo smisao, istražimo procese i steknemo unutrašnji uvid i dublje razumevanje pojedinca, grupe ili situacije.

Smisao ovog tipa istraživanja jeste u proučavanju vrlo malog broja slučajeva (nekada i samo jednog), ali intenzivno, produbljeno i u realnom kontekstu. Studija slučaja nije metodološki izbor, već izbor onoga što će biti istraživano (slučaja). Intervju i posmatranje su nezamenljive metode u okviru studije slučaja, ali se mogu primeniti i kvantitativne istraživačke metode (upitnici, testovi...).

Karakteristike studija slučaja, kao metode kvalitativnog istraživanja, su sledeće:

- sprovode se u prirodnom okruženju (realnom kontekstu)
- podrazumevaju interaktivan, dinamičan odnos između istraživača i učesnika u istraživanju
- podrazumevaju nameran (neslučajan) uzorak učesnika
- stavljaju akcenat na dubokom razumevanju specifičnih slučajeva, a ne na uopštavanju
- odgovaraju na pitanja **zašto** i **kako** (umesto šta i koliko).

Studija slučaja se sprovodi sistematično i kritički, a konačan produkt je napisan analitično, ilustrovan primerima i dobro zasnovan i povezan sa teorijom.

U ovom radu, metodom studije slučaja, obrađeno je šest finansijskih institucija. Primarno, kontaktirano je dvanaest organizacija, međutim – zbog osetljivosti podataka koje je bilo potrebno obelodaniti, samo šest organizacija je prihvatilo poziv za intervju.

Pored toga, u obradi predmeta istraživanja i dokazivanju hipoteza korišćeni su metodi analize i sinteze i komparativni metod. Analizom sadržaja relevantne literature i rezultata empirijskog istraživanja identifikovani su faktori od značajnog uticaja na očuvanje ključnih kompetencija zaposlenih, a sinteza je omogućila sagledavanje celine pojave i izvođenje zaključaka i preporuka.

Komparativni metod omogućava upoređivanje rezultata istraživanja sa drugim teoretskim postavkama i aktuelnim istraživanjima, koja se bave uticajem krize na menadžment ljudskih resursa. Postupkom komparacije uočavaju se sličnosti i zajednička obeležja (odnosno razlike) navedenih istraživanja.

U svrhu istraživanja i potvrđivanja hipoteza korišćena je tehnika intervjuja. Intervjuisani su rukovodioci i zaposleni u sektoru menadžmenta ljudskih resursa, u vezi sa faktorima koji utiču na menadžment ljudskih resursa u periodu svetske ekonomske krize i prikupljeni su podaci o konkretnim aktivnostima višeg menadžmenta i funkcije menadžmenta ljudskih resursa u periodu eskalacije globalne ekonomske krize.



Procenjeno je da je intervju, kao značajna metoda u kvalitativnom istraživanju, najbolji način za prikupljanje podataka koji su poverljivi i senzitivni za sve organizacije koje su uzele učešće u ovom istraživanju. Pored toga, svim učesnicima istraživanja zagarantovana je poverljivost, odnosno nazivi organizacija i imena učesnika nisu obelodanjeni.

Prilikom obavljanja intervjua, uzeti su u obzir faktori uspešnosti ove metode, kao što su znatiželja, uvažavanje, pristojnost, želja za razgovorom i želja za interakcijom od strane učesnika. Istovremeno je vođeno računa da se mogući negativni efekti - kao što su nesigurnost, strah od zloupotrebe, ometanje i gubitak vremena svedu na minimum.

U cilju prevazilaženja mogućih problema tokom intervjua, intervjui su obavljani van službenih prostorija sagovornika, pitanja su precizno formulisana i vreme intervjua je ograničeno na 120 minuta. Sastavljena je lista pitanja koja su bila predmet razgovora, i koja su postavljena svim učesnicima istraživanja, u cilju jednoobraznosti intervjua i mogućnosti poređenja i analize dobijenih odgovora.

U procesu analize problema finansijskih institucija u Srbiji tokom perioda krize, pre svega sa stanovišta ljudskog kapitala, kao i sa uporednim pogledom na rezultate istih institucija danas, ovim radom obuhvaćeni su sledeći delovi:

- Uvodni deo opisuje promene u okruženju koje su nastale usled uticaja velike ekonomske krize, koja je započela krajem 20. veka, a eskalirala početkom 21. veka. U vreme ekonomske krize organizacije se intenzivnije usmeravaju na unutrašnje resurse, što predstavlja poseban izazov za menadžment ljudskih resursa.
- Deo II obuhvata analizu razvoja menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline i njegovu primenu u praksi. Takođe, ovim delom je obuhvaćena i analiza HR procesa, koji su u od najvećeg značaja za razvoj organizacije, kao što su regrutacija, selekcije, obuka i razvoj zaposlenih, merenje performansi i napuštanje organizacije. Deo II uključuje i razmaranja uticaja komunikacije, organizacione kulture i liderstva na organizacione performanse.
- Deo III obuhvata analizu specifičnosti finansijskih institucija, za koje se može reći da su stožer evropskih integracionih procesa i predstavljaju osnov procesa globalizacije. Međutim, u ovom sektoru se dešavaju krupne promene koje su usmerene ka uvećavanju profita i borbi za što veći deo svetskog tržišta, koje nose i svoje specifične probleme. U kontekstu najnovije ekonomske krize, smatra se da su upravo finansijske institucije značajno doprinele njenom nastanku i njenim brzim i neželjenim efektima.

- Deo IV opisuje ponašanje organizacija u uslovima promena, koja su određena njihovim reakcijama na nepoznato, nesigurno i neizvesno. Veština i umeće poslovanja organizacija u nepredviđenim uslovima je kritična za budući uspeh korporacija, a pre svega brzina kojom biznis može da odgovori na prilike i pretnje, i fleksibilnost koju organizacije ugrađuju u svoje operativne procese, da bi prethodno učinile mogućim.
- Deo V analizira načine na koje funkcija ljudskih resursa može da doprinese ostvarivanju konkurentne prednosti u uslovima krize, kako da doda vrednost menadžmentu i akcionarima s jedne strane, zaposlenima sa druge strane, vodeći računa da ciljevi svih stejkholdera budu zadovoljeni.
- Deo VI obuhvata sprovedeno istraživanje u šest finansijskih institucija u Srbiji, i predstavlja najznačajni deo rada. Ovim delom obuhvaćeni su realni primeri organizacija iz različitih oblasti finansijskog sektora, koje su shodno internim strategijama, sprovodile različite odluke u vezi sa ljudskim kapitalom u periodu krize.
- Deo VII obuhvata konstatacije, preporuke i zaključke u vezi sa analizom ponašanja organizacija u uslovima velikih promena, koje kao posledicu imaju smanjenje broja zaposlenih, zamrzavanje ili smanjenje zarada i svih ostalih troškova u vezi sa ljudskim kapitalom.

Predmetno istraživanje obavljeno je na teritoriji Srbije – u finansijskim institucijama u kojima postoji oformljen sektor za upravljanje ljudskim resursima. Intervjuisani su menadžeri i zaposleni u sektorima ljudskih resursa finansijskih institucija u Srbiji, uključujući i nekoliko finansijskih institucija u Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini.

## DEO II

### 2. RAZVOJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa kao teorijska disciplina razvija se tek poslednjih decenija prošlog veka i smatra se relativno novom disciplinom. To ne znači da problemi koji su u središtu pažnje ove teorijske discipline nisu bili prisutni mnogo ranije, odnosno još od početka industrijalizacije. Svaka organizaciona teorija je sadržavala i deo koji se odnosi na zaposlene, samo je vremenom menjan ugao gledanja. Tako je od posmatranja zaposlenih kao dodatka mašinama, preko isticanja humane strane rada i značaja međuljudskih odnosa, zatim naglašavanja organizaciono-administrativne dimenzije zaposlenih, poslednjih decenija došlo do razvoja posebne teorijske discipline koja čoveku u organizaciji pristupa kao vrednom resursu, odnosno potencijalu koji treba prepoznati i razvijati. Tako dolaze do izražaja različite razvojne faze menadžmenta ljudskih resursa. U narednom poglavlju pomenućemo nekoliko autora koji su se bavili fazama razvoja menadžmenta ljudskih resursa i upoređićemo njihove stavove.

#### 2.1. Razvoj menadžmenta ljudskih resursa u svetu

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. S obzirom na predmet izučavanja, ova naučna oblast se nije razvijala u izolaciji, već pre u širem kontekstu industrijskih promena i ekonomskog razvoja i predstavlja odgovor na dramatične i kontinuirane promene koje je donela industrijalizacija.

Menadžment ljudskih resursa je noviji naziv discipline koji je, pod jakim uticajem prvenstveno američke literature, prihvaćen krajem 1970-ih i početkom 1980-ih godina XX veka. Dotadašnji naziv discipline je bio Personalni menadžment. Promena naziva je suštinski označila i kvalitativno novu fazu u razvoju discipline – fokus se sa kontrole i troškova rada – pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji, te davanje strateškog značaja i uloge upravljanju tim resursima u organizaciji.

Ono što je posebno interesantno u procesu razvoja discipline je činjenica da je to najpre bila profesija, nastala u periodu trajanja I svetskog rata (1915-1920). U to vreme, mnogi poznati univerziteti u SAD započnu sa organizovanjem specijalizovanih kurseva za obrazovanje ljudi zaposlenih na poslovima personalnog menadžmenta. Tokom 1920-ih godina u literaturi se pojavio veliki broj radova koji su se bavili problematikom personalnog menadžmenta, čiji su autori bili praktičari, koji su se bavili istraživanjem potencijalnih rešenja za goruće probleme u praksi. Sve do 1935. godine, postojala je tesna veza između nauke i prakse. U tom periodu dolazi do slabljenja fokusa na personalni menadžment, odnosno na pojedince, a raste značaj industrijskih odnosa, tako da dolazi do razmimoilaženja teorije i prakse.

Početak devedesetih, personalna odeljenja su od supervizora najpre preuzela poslove zapošljavanja novih ljudi i otpuštanja, a zatim isplatu zarada i izradu planova beneficija. Kako se počelo sa primenom tehnologije u oblastima kao što su testiranje i intervjuisanje, personalno odeljenje je počelo da učestvuje i u odabiru, obuci i davanju naprednja zaposlenima. Zakoni o sindikatima doneti tridesetih godina XX veka, kao i zakoni o diskriminaciji iz šezdesetih i sedamdesetih, podrazumevali su ozbiljne parnice i kazne za poslodavce, pa je time proširena uloga ljudskih resursa.<sup>2</sup>

Razvoj savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa korespondira sa specifičnim uslovima razvoja savremenih organizacija i promenom sveta rada. U vezi sa tim promenama Torrington, Hall i Taylor ističu da se u suštini ne radi o najavljenom velikoj promeni, nego novom promišljanju procesa u organizaciji. Pri tome se, kao suštinska razlika, navodi da se o organizaciji više ne može razmišljati kao o jasno definisanom entitetu, nego izvan tih okvira. „Organizacija se iznova otkriva kao proces“.<sup>3</sup> Promenjeni uslovi poslovanja savremenih organizacija pod uticajem procesa globalizacije i neverovatnog ubrzanja razvoja novih tehnologija koje iz temelja menjaju radne procese dovode i do promene odnosa između organizacija i zaposlenih. Da bi se prilagodile novim uslovima, organizacije moraju postati maksimalno fleksibilne (spremne na stalno smanjenje troškova i fokus na svoje konkurentske prednosti), a zaposleni prilagodljivi i spremni na stalne promene zahteva rada i profesionalnih kompetencija. „Oni sve manje sklapaju ugovore o zaposlenju (contract of employment), a sve više ugovore o rezultatu (contract for performance) i zaposlenih i nezaposlenih“<sup>4</sup>. Većina autora navodi da su sledeći trendovi u poslovnom okruženju imali uticaja na razvoj savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa: usporavanje stope privrednog razvoja, eksplozija tehnoloških inovacija, globalizacija i tržišna konkurencija, promena zakonodavstva, promena karakteristika radne snage (H. John Bernardin, Joyce E. A. Russell (1998), Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw (1999), Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2007)), čemu se dodaju i nove političke promene i procesi (npr. Dessler, 2000).

---

<sup>2</sup> Dessler, G. (2007): *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, redaktor izdanja na srpskom jeziku: Slobodan Čamilović, str. 5-6

<sup>3</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad, str. 4

<sup>4</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad, str. 5

Iako je savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa rezultat novih zahteva poslovanja u promenjenom svetu zadnjih decenija, on nastaje kao kontinuirani proces razvoja i transformacije organizacione teorije i prakse. Čovek je bio predmet posebnog interesovanja organizacione teorije od samog njenog nastanka, u nastojanju da reši probleme efikasnosti funkcionisanja organizacije. Na razvojnom putu do nove teorijske discipline i savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa mogu se zapaziti različiti fokusi i faze, u skladu sa aktuelnim problemima koji su u određenim periodima bili u žiži interesovanja. Prema Cascio W.F. (1995) mogu se prepoznati četiri osnovne faze:

- I faza (od početka 20. veka do 1960-tih godina) karakteristična je po fokusu na administraciju i organizaciju posebnih personalnih odeljenja, selekciju i orijenciju novozaposlenih i razvoj međuljudskih odnosa kroz razne oblike druženja i okupljanja.
- II faza (od početka 60-tih sa usvajanjem Zakona o građanskim pravima u SAD do početka 80-tih), koju karakteriše zakonski bolje uređivanje radnih odnosa, povećanje značaja personalne funkcije zbog visokih sudskih troškova, uključivanje menadžera svih nivoa i razvoj nekih funkcija menadžmenta ljudskih resursa, kao što su: obuka i razvoj, zarade i nagrađivanje i upravljanje karijerom.
- III faza od 80-tih godina koju karakteriše fokus na troškove i efikasnost funkcija menadžmenta ljudskih resursa. U ovoj fazi dolaze do izražaja pitanja upravljanja diversifikovanom radnom snagom i kulturnih razlika. Ovaj period karakteriše shvatanje zaposlenih kao vrednih resursa, koji mogu biti konkurentna prednost ukoliko organizacija razvija njihove potencijale.
- IV fazu koja nastaje početkom 90-tih karakteriše fokus na stvaranje konkurentne prednosti preko zaposlenih. Razvijaju se razvojne i strateške funkcije menadžmenta ljudskih resursa, a stručnjaci iz sektora ljudskih resursa prihvataju se kao strateški partneri, koordinatori profesionalnih aktivnosti i savetodavci menadžera u procesima kontrole troškova, povećanju konkurentnosti i stvaranju dodatne vrednosti pomoću ljudi. U ovom periodu nastaju brojni stručni naslovi iz ove oblasti i menadžment ljudskih resursa se konstituše kao teorijska disciplina i predmet izučavanja na menadžment i drugim studijama u okviru koledža i univerziteta.

Torrington i dr. sagledavaju menadžment ljudskih resursa kao "savremenu mutaciju duge linije razvoja koja je tokom proteklog veka obeležila praksu personalnog menadžmenta".<sup>5</sup> Oni smatraju da je menadžment ljudskih resursa prošao kroz sedam faza, kao što je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 1: Faze razvoja menadžmenta ljudskih resursa

Faza	Naziv	Period	Fokus
I	Društveni reformist	XIX vek: delovanje društvenih reformista (Lord Shaftesbury i Rober Owen)	Kritika sistema slobodnog preduzetništva: bolji uslovi rada, zakonitost
II	Dobrotvor	Kraj XIX i početak XX veka	Dobrobit zaposlenih, socijalni rad, etička pitanja, šeme doprinosa za zaposlene, plaćeno bolovanje
III	Humani birokrata	Kraj XIX i početak XX veka, pod uticajem F.W.Taylora, Henri Fayola, Elton Mayo	Analitički pristup menadžmentu i administrativnim procesima; Organizacija rada, obuka, nagradjivanje, motivacija, radni uslovi, humanizacija
IV	Konsenzusni pregovarač	Nakon II svetskog rata, "izazov onih koji su ispod", Allan Flanders	Pregovaranje sa sindikatima, cena rada, savetovanje; pokretanje službe za savetovanje personalnog menadžmenta
V	Organizacioni čovek	Kraj 60-tih	Regrutovanje, razvoj karijere i zadržavanje elitnih stručnjaka, mogućnost razvoja u okviru organizacije
VI	Analitičar radne snage	U toku 70-tih godina XX veka Message	Tehnike planiranje radne snage, kakvo ljudstvo, sa kakvim ocenama i sposobnostima će biti potrebno
VII	Menadžer ljudskih resursa	Početak 80-tih godina XX veka	Razvoj ljudskih potencijala, uticaj na poslovne rezultate, ispunjenje organizacionih ciljeva kao preduslov zadovoljenja sopstvenih potreba

Prilagođeno prema Torrington i dr. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad, str. 11-14

<sup>5</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad, str. 11

Promena imena personalnog ili kadrovskog menadžmenta u menadžment ljudskih resursa nije, dakle, samo „nova etiketa na staroj boci“, nego suštinski novi pristup i sadržaj aktivnosti u odnosu organizacije prema zaposlenima. Menadžment ljudskih resursa je ipak nešto više od osavremenjivanja samog naziva: takodje sugerise i drugačiju filozofiju koja je za savremenu organizaciju “efektivnija” od tradicionalnog personalnog menadžmenta”.<sup>6</sup>

Umesto predmeta administracije i evidencije, čovek u organizaciji postaje najvažniji resurs za ostvarivanje organizacionih ciljeva, što pretpostavlja da taj resurs ili potencijal organizacija svojim aktivnostima treba da obezbedi, razvija i motiviše (čovek je svesno biće koje ima svoju volju i sopstveni život i izvan organizacije), kako bi taj resurs pretvorila u dodatnu vrednost. Ne radi se više samo o funkcionalnoj oblasti, nego o strateškom faktoru na menadžment nivou. U funkcionalnom smislu razvijaju se nove strateške funkcije, kao što su zarade i nagrađivanje, upravljanje promenama i kulturom (Noe i dr. 2006., str. 566). Iz etičkog ugla takav razvoj izaziva ponekad komentar da u novom konceptu čovek postaje predmet za ostvarivanje isključivo organizacionih ciljeva i tako predmet manipulacije i eksploatacije. Zato je važno odgovoriti na pitanje da li je savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa korak nazad sa aspekta etike u odnosu na ranije faze razvoja ove funkcije? Nije li pritisak konkurencije i stalnog snižavanja cene proizvodnje uticao na dehumanizaciju odnosa organizacije prema zaposlenim? Da li je i na koji način savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa rešio problem konfliktnosti interesa organizacije i zaposlenog? Odgovor na ova pitanja potražićemo u karakteristikama savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa i razlikama u odnosu na raniji razvojni period.

"Sve do 1980-ih godina XX veka, primaran fokus istraživača je bio na pojedinačnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, kao što su: regrutovanje, selekcija, nagrađivanje, obuka i ocenjivanje performansi. Međutim, trendovi u okruženju nametnuli su nove perspektive u istraživanju – stratejsku, političku, internacionalnu i perspektivu ekonomske korisnosti. Među njima posebnu pažnju značajnog dela stručne javnosti pridobila su dva pristupa: stratejski i internacionalni pristup menadžmentu ljudskih resursa".<sup>7</sup> Time je došlo i do širenja oblasti interesovanja i delovanja discipline. Period od početka 1990-ih godina do danas karakteriše fokus na stvaranju konkurentne prednosti preko zaposlenih. Svi nivoi menadžmenta u organizaciji i stručnjaci u funkciji ljudskih resursa postaju svojevrsni strateški partneri u procesu kontrole troškova, povećanju konkurentnosti i stvaranju dodate vrednosti.

---

<sup>6</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad, str. 6

<sup>7</sup> Bogičević, B. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, Čugura print, 2004. god., str. 3-5, Glava I, Uvod u menadžment ljudskih resursa

Kako navodi Phillips, proteklih decenija funkcija ljudskih resursa je iskusila drastične promene u svojoj ulozi, statusu i uticaju. Neki HR rukovodioci su prepoznali ovu promenu i prihvatili se izazova, pomerajući se sa transakcione, administrativne, pomoćne uloge ka ulozi strateškog biznis partnera. Nova uloga HR-a podrazumevala je razumevanje pravca razvoja biznisa, razumevanje proizvoda ili usluga, razumevanje potreba kupaca i pozicije organizacije na tržištu.<sup>8</sup>

Strateški pristup, naglašen poslednjih decenija, ističe da strategije ljudskih resursa koje povezuju nauku i tehnologiju sa ekonomskim razvojem, zahtevaju istu vrstu preduzetničkog duha koja karakteriše i uspešne poslovne investicije. One zahtevaju pažnju prema potrebama i tržištima u okviru industrije. Samo tržište, do neke mere, treba da vodi razvojne strategije ljudskih resursa u tehnološki-baziranom planiranju ekonomskog razvoja. Posebno se naglašava da proces učenja mora biti kontinuiran, na osnovu analize organizacije i HR-a finansijskog sektora, u kome su sve prisutnije inovacije, novi proizvodi i usluge.

Potrebno je imati u vidu i rizike svojstvene razvoju ljudskih resursa. Pre svega, uzima se u obzir da investiranje u pojedince može, ali i ne mora da se isplati i da neće svaka osoba dostići svoj puni potencijal. Uloga razvoja ljudskih resursa je da minimalizuje ovaj rizik, omogućivši da pojedinci imaju neophodnu širinu i dubinu potrebnih veština, tako da što veći broj pojedinaca ostvari svoje maksimalne kapacitete. Drugu vrstu rizika predstavlja planiranje razvoja ljudskih resursa, samo po sebi. Ukratko, plan može biti pogrešan. Značajno je da, kako ekonomije postaju više tržišno vođene, predviđanje prirode industrijskog razvoja, evolucije i promena, postaje sve kompleksnije.

Pokušaji da se omogući adekvatan razvoj zaposlenih, sticanje neophodnog iskustva i pokušaji da se obezbede potrebne vrste obuke i obrazovnih programa, koji će biti potrebni na dva koraka ispred ovih i ovakvih promena, veoma su teški. Otuda je od kritične važnosti, da procene ljudskih resursa i strategija obezbede potrebnu širinu neophodnog kapaciteta veština, u tehnološki baziranim naporima ekonomskog razvoja.

---

<sup>8</sup> Phillips, J. (2007): *Accountability in Human Resource management*, Butterworth-Heinemann, USA, str. 1-2



Menadžment ljudskih resursa savremenog doba, stoga, ima značajnu ulogu ali i veliku odgovornost u smislu ispunjenja očekivanja svih stejkholdera: zaposlenih s jedne strane, menadžmenta s druge strane, ali isto tako i korisnika ili potrošača, dobavljača, bivših i budućih zaposlenih i dr. Gledišta i pristupi menadžmentu ljudskih resursa menjaju se shodno kontinuiranim i ubrzanim pomenama u poslovnom svetu. Traga se za novim rešenjima, koja će biti potpunija, brža i bolja. Tako, na primer, u svojoj knjizi „HR from the Outside-in“, Dave Ulrich i drugi autori govore o jednom od novih i originalnih pristupa menadžmentu ljudskih resursa, koji kao najznačajnijeg stejkholdera zapravo vide klijenta, pre nego menadžment unutar organizacije, i gotovo sve HR procese stavljaju u funkciju zadovoljenja klijentskih potreba. U kasnijim poglavljima detaljnije ćemo izneti pristup autora u odnosu na selekciju, razvoj, obuku, komunikaciju itd., čija je osnovna ideja aktivno uključivanje klijenata u sve navedene procese.

Ciljevi razvoja ljudskih resursa i prioriteti u ovoj oblasti determinisani su – prevashodno – ciljevima organizacije i njenom pozicijom i ulogom na tržištu, ali bez obzira na ciljeve i na delatnost organizacije, opšti cilj upravljanja ljudskim resursima u svim organizacijama je odgovornost prema okruženju i prema društvu. "Široka dostupnost savremenih tehnologija učinila je ljudske resurse osnovnim unutrašnjim resursom, jer je to resurs kojim se ostvaruje komparativna prednost."<sup>9</sup>

Iako je HR funkcija danas u mnogim organizacijama danas doživela veliku i značajnu transformaciju, i dalje postoje organizacije koje HR vide kao čisto administrativnu funkciju. Prema Jac Fitz-enzu, danas postoje tri osnovna modela HR funkcije: a) Stil 50-tih godina, gde se na HR gleda kao na trošak, a koji i danas postoji u čak 30%-50% organizacija. Najčešće su to porodični biznisi ili organizacije kojom upravlja mali broj investitora, i najčešće ove organizacije imaju veoma mali udeo na tržištu; b) Reaktivni HR, decentralizovan model gde linijski menadžeri preuzimaju većinu HR odgovornosti (kao što je to bio slučaj u prvim decenijama dvadesetog veka) i prisutan je u 20% organizacija; c) HR od poverenja, model koji podrazumeva talentovane HR stručnjake, koji igraju ulogu internih konsultanata i prisutan je 30%-40% organizacija. Ovaj model podrazumeva HR koji pomaže organizaciji da unapredi kvalitet, produktivnost i uslugu, u cilju što boljeg pozicioniranja na tržištu.<sup>10</sup> U ovom radu fokusiraćemo se na strateški HR – li kako ga Fitz-enz naziva "HR od poverenja", iako je on suštinski prisutan u svega jednoj trećini organizacija.

---

<sup>9</sup> Jevtić, M. (2004), *Izazovi etičkog menadžmenta*, izdavač: Viša železnička škola, Beograd, štampa: Grafomed trade d.o.o. Bor, str. 135

<sup>10</sup> Fitz-enz, J., Davison, B. (2002): *How to measure Human Resources management*, third edition, McGraw-Hill, New York, USA, str. 8, prevod: autor ovog rada

Trenutni ekonomski, politički i socijalni konteksti zahtevaju da se ljudski resursi prilagođavaju promenama. Zahtevaju se usluge vezane za menadžment ljudskih resursa, i u skladu sa situacijom, proučavaju se socijalni i ljudski aspekti projektnih promena u kompaniji, prethodno se izvršavaju prognoze i analize izvodljivosti i uticaja koje će omogućiti menadžmentu da donese odluke. Ove promene su dovele i do novog koncepta – strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Strategijski menadžment ljudskih resursa je baziran na sledećem konceptu: HR funkcija mora biti blisko povezana sa ciljevima koje kompanija želi da postigne i da menadžer ljudskih resursa mora biti sastavni deo menadžment tima i učestvovati u donošenju odluka o velikim projektima kao i politikama kompanije. Zapravo, do sada se nije poklanjala dovoljna pažnja funkciji ljudskih resursa, i menadžeri ljudskih resursa uglavnom imaju neznatno učešće u razvoju kompanije. Procenjuje se da samo 5% menadžera ljudskih resursa imaju ovu moć. Naglašavanje strategijskog pristupa ljudskim resursima doprinelo je kreiranju novih funkcija za profesionalno angažovanje u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, kao konsultanti ili biznis partneri.

"Želja da se ima "stolica za stolom", postala je mantra HR menadžera. Međutim, previše često, naše mane nas sprečavaju da zagrejemo tu stolicu. Oni, kojima ne pođe za rukom da sednu za sto, često upadaju u zamku HR procesa i taktika, te svakodnevnih operativnih aktivnosti, što im ne dozvoljava da vide širu sliku biznisa".<sup>11</sup> Fokus na operativne aktivnosti nije specifičnost koja karakteriše i limitira samo menadžere ljudskih resursa, već je pre problem menadžera uopšte, gde se oni čvrsto drže onoga u čemu su dobri i daju zadovoljavajuće rezultate, zaboravljajući pri tom na širu sliku i razmišljanje "van okvira". Međutim, greška ovakvog pristupa se najpre vidi kod menadžera ljudskih resursa, od kojih su očekivanja da budu lideri kreativnosti i inovativnosti, lideri promena, i da daju rešenja problema na koja najčešće ni top menadžment nema odgovor. U tom smislu, za HR menadžere nema "grejs perioda".

Različiti autori navode različita očekivanja od menadžera ljudskih resursa danas, ali se ona uglavnom mogu svesti na dodavanje vrednosti organizacijama u kojima rade – u smislu preživljavanja na globalnom turbulentnom tržištu, podrške pri implementaciji novih tehnologija, primene novih metoda rada i organizovanja posla (sa fokusom na procese ili projekte), primene fleksibilnost, konstantnog unapređenja performansi pojedinaca i organizacije, izgradnje kulture fokusirane na tržište, izgradnje brenda organizacije, kao i unapređenja kvaliteta usluga i načina servisiranja klijenata.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005): *Future of Human Resource Management*, Society of Human Resource Management, Alexandria, Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc., str. 119, poglavlje 14, prevod: autor ovog rada

<sup>12</sup> Pilbeam, S., Corbridge, M. (2002): *People Resourcing – HRM in Practice*, Pearson Education Limited, England, UK, second edition, str. 35, prevod: autor ovog rada

Vraćamo se na pitanje da li je HR funkcija spremna da obuče ove teške cipele i krene putem promena, pre svega promene sopstvenog pogleda na realnost u kojoj se nalazi, a odmah zatim i organizacijskih promena? "Danas, po prvi put u istoriji, top menadžment je počeo da obraća pažnju na HR, što je pre svega posledica očiglednog nedostatka talenata na svim nivoima, te HR danas uživa podršku "odozgo", veću nego ikada".<sup>13</sup> Iskustvo kaže da za HR ima budućnosti i da su mnogi HR menadžeri na putu da visoka očekivanja realizuju.

---

<sup>13</sup> Fitz-enz, J., Davison, B. (2002): *How to measure Human Resources management*, third edition, McGraw-Hill, New York, USA, str. 10, prevod: autor ovog rada

"Ključna strategija svake organizacije postaje razvoj ukupnih veština i sposobnosti, te traženje i korišćenje tržišnih šansi i mogućnosti, a ukupne ljudske sposobnosti, znanja i kreativni potencijal postaju najvrednije strategijsko oružje u organizacijama".<sup>14</sup> Strategijski menadžment ljudskih resursa stoga traga za odgovorima na sledeće pitanje: šta savremena organizacija treba da učini, kako bi mogla adekvatno da odgovori ovakvim izazovima i pretnjama? U traganju za odgovorima na to pitanje dolazi se do konstatacija da organizacija treba da se bavi radnicima znanja, odnosno ljudima-stvaraocima, da pronade način i put kako bi ih privukla i zadržala u svom okrilju. Organizacija mora da spozna načine adekvatnog motivisanja i stimulisanja, bez obzira da li je reč o materijalnom ili nematerijalnom nagrađivanju, unapređenjima, fleksibilnosti, obuci ili nečemu sasvim novom. Šta još organizacija treba da ponudi? Organizacija treba da nastoji da stvori konstruktivnu korporativnu kulturu, da podstiče formiranje timova i timskog rada, da podstiče angažovanost zaposlenih<sup>15</sup>, kako bi se oni sebe doživljavali kao potrebne i korisne članove organizacije, a svoje poslove kao važne<sup>16</sup>; ljudi u organizaciji moraju da nauče da vrednuju i cene jedni druge, bez obzira gde se u hijerarhiji nalazili<sup>17</sup>; u takvom okruženju zaposleni radne zadatke prihvataju kao izazov i način na koji mogu da dokažu sebe ili potvrde svoje sposobnosti, a ne kao dodatno opterećenje. Upravo na taj način **Menadžmenta ljudskih resursa** dobija suštinsku strategijsku dimenziju, i deo je vizije organizacije, odnosno strategije njenih organizacionih celina. U ovakvom okruženju, menadžer ljudskih resursa postaje partner u biznisu, suštinski poznaje svoju organizaciju, njene prednosti i slabosti, kao i njene strateške ciljeve, poznaje industriju i tržište u kome organizacija posluje i ravnopravno doprinosi njenom rastu i rezultatima.

---

<sup>14</sup> Bahtijariveć - Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 127

<sup>15</sup> Employee engagement

<sup>16</sup> Primer je sledeći: "Sećam se jednog televizijskog intervjua sa ženom koja služi hranu u menzi jedne gradske srednje škole. Malo je reći da ove ljude ne poštuju daci, a ni poslodavci. Ipak, ova žena je pogledala novinara pravo u oči i popunivši ceo ekran, izjavila: "Moj posao je važan. Ponekad je ovaj ručak jedini topli obrok koji ova deca pojedu u toku dana. Ovo što ja radim je važno". Ova priča je pogodila – to dostojanstvo, ponos. Posluživanje hrane u gradskoj školi jeste važno. I kada bi mi, šefovi, mogli da cenimo odgovornost i ponos sa kojim ljudi obavljaju poslove koje mi odbacujemo kao nebitne, znali bismo kako da iskoristimo ovu neograničenu moć. Radnici često čine čuda bez obzira na njihove bezvezne šefove. Kada bismo uspeli, kada bismo pokušali da pretvorimo, recimo, posao čistačice u izvor velikog ponosa za prosečnu hotelsku čistačicu – to bi bilo silno! Silno za pojedinca! Silno za mene kao šefa! Silno za kompaniju! Silno za kupca! Silno za čitavu ekonomiju! Činjenica je da bi ljudi – radnik – rado proveli dobar dan nego loš. Ona ili on bi radije ulagali u posao; radije učili na poslu. Bilo bi uvredljivo nagoveštavati nešto drugo, nagoveštavati da je prosečan čovek zabušant, da neće da uči, da neće da preuzme komandu. Oni nas stalno pobijaju pretvarajući pravljenu rupa za dugmad ili služenje ručka u gradskoj srednjoj školi – u pravu umetnost."

Peters, T. (1994): Luda vremena zahtevaju lude organizacije, seminar Toma Petersa, Agora, str. 73

<sup>17</sup> Primer je sledeći: "Tokom studiranja u Kanadi, jedan od izuzetnih profesora dao je nenajavljeni test znanja koji je nosio čak 20% od finalne ocene. Pročitala sam sva pitanja i pažnju mi je privuklo poslednje, peto pitanje: „Kako se zove spremačica koja čisti ulazni hol našeg fakulteta?“ Prisetila sam se žene koju sam svakodnevno sretala. Bila je visoka, verovatno u ranim 50-tim godinama, imala je tamne oči i crnu kovrdžavu kosu, ali kako sam mogla da znam njeno ime? Predala sam test, ostavljajući poslednji odgovor prazan. Pre kraja predavanja, jedan od mojih kolega je pitao da li se i poslednje pitanje računa za ocenu. „Naravno“, rekao je profesor. „Tokom vaših karijera, srešćete mnoge ljude. Svi će biti važni. Svi zaslužuju vašu pažnju, čak i ako jedino što sa njima razmenite bude osmeh i „Dobar dan“. Nikada nisam zaboravila ovu lekciju. Takođe sam naučila da se ona zvala Doroti...", Gordana Berger, kouč, vlasnik i osnivač Action Management Consulting (AMC), <http://www.amc.rs>

Dalje, biti strateški HR ili biznis partner podrazumeva znanje i razumevanje biznis modela organizacije, razumevanje finansijskih pokazatelja i njihovu povezanost sa HR procesima, posedovanje veštine slušanja (zaposlenih i menadžmenta), kao i sposobnost otvaranja i diskutovanja o teškim temama sa liderima u organizaciji<sup>18</sup>.

Ukratko, HR biznis partner za 21. vek poseduje sledeće kvalitete: proaktivan pristup i efektivnost; liderske sposobnosti i umeće rada sa ljudima; razumevanje biznisa; profesionalno i etičko ponašanje; usmerenost ka rezultatima koji dodaju vrednost; analitičnost, intuiciju, kreativno razmišljanje; fokusiranost na klijente; sposobost strateškog razmišljanja; dobre komunikacione veštine i sposobnost slušanja; potrebu da kontinuirano radi na sebi.<sup>19</sup> I pored svega navednog, HR biznis partner ne sme izgubiti iz vida da su njegove usluge podjednako potrebne i menadžmentu i zaposlenima, i da svi stejkholderi imaju podjednako visoka očekivanja.

## 2.2. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama

U savremenom, globalnom poslovnom okruženju, u kojem su tehnologije i informacije svima dostupne, organizacije svoju konkurentsku prednost mogu graditi samo na jednom resursu - svojim zaposlenima, njihovim talentima, znanjima i motivaciji. Zaposleni su ne samo najvredniji, nego često i najskuplji organizacijski resurs, pa upravljanje njime mora biti dugoročno i strateški promišljeno.

Kako navodi Joan Magretta, studenti menadžmenta i njihovi profesori imaju tendenciju da poslovni svet razdvajaju na dve posebne oblasti: brojeve i ljude. Međutim, ovakva podela ima smisla samo u učionicama i studentskim klupama. Svi dobri rukovodioci znaju da je u realnom svetu najveći izazov upravo nenametljivo spajanje ova dva u jednu poslovnu celinu. Organizacije su ekonomske mašine, ali su istovremeno i socijalni sistemi.<sup>20</sup>

Zapravo, sve je u rukama ljudi. Savremena organizacija počiva na njihovom kompetencijama i zalaganju, kreativnosti, idejama, inventivnosti i energiji – kao resursu koji ne može biti iscrpljen, i od koga se u perspektivi mnogo očekuje. Formula za siguran uspeh u poslovanju jeste u pravom izboru i selekciji, adekvatnoj obuci, motivaciji i usmeravanju kvalitetnih resursa – koji će na svojim plećima biti u stanju da iznesu tranziciju, reorganizaciju i snažan pritisak konkurencije na nestabilnom, metamorfnom tržištu.

---

<sup>18</sup> Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005): *Future of Human Resource Management*, Society of Human Resource Management, Alexandria, Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc., str. 104-105, prevod: autor ovog rada

<sup>19</sup> Pilbeam, S., Corbridge, M. (2002): *People Resourcing – HRM in Practice*, Pearson Education Limited, England, UK, second edition, str. 39-40, prevod: autor ovog rada

<sup>20</sup> Magretta, J. (2003): *What management is*, Profile Books Ltd., London, UK, str. 194-195

„Dok su se nekada menadžeri pretežno bavili strukturama, strategijama i sistemima, danas je fokus interesovanja pomeren na ljudske resurse. Umesto menadžera koji primarno planiraju i kontrolišu, danas se traže lideri koji vode, koji imaju poslovnu viziju i koji su u stanju da zaposlene pridobiju za tu viziju... Rad u organizaciji dizajnira se tako da ne bude prisila, nego zadovoljstvo. Danas se o radu govori kao o stilu života“.<sup>21</sup> Upravljanje ljudskim resursima zato predstavlja zajednički zadatak top menadžmenta, operativnog menadžmenta i funkcije ljudskih resursa u privlačenju, odabiru i zadržavanju najboljih ljudi u organizaciji. Zaposleni danas, posebno ako pripadaju generaciji 'Y' (rođeni osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka, odnosno poslednje generacije rođene u XX veku), idealnom organizacijom podrazumevaju: onu organizaciju koja vrednuje pojedinca zbog njegove posebnosti i različitosti tj. čije se vrednosti poklapaju sa njihovim sopstvenim vrednostima; onu organizaciju koja će im omogućiti da ostvare i maksimiziraju sopstveni potencijal; koja im pruža mobilnost; koja im pruža fleksibilnost; koja je društveno odgovorna.

Ključ uspešnog angažovanja zaposlenih jeste da smestite svoje zaposlene u srce svoje organizacije, uključujući ih i osnaživajući ih u cilju razumevanja i suočavanja sa izazovima koje se nameću organizaciji – bez obzira da li je reč o pružanju efikasnog javnog servisa sa manje resursa ili hvatanju u koštac sa izazovima koje donosi recesija... Postoje četiri ključna podsticaja efektivne angažovanosti - prvo, moćna strateška priča – koju zaposleni mogu da drže u glavi i koja povezuje svrhu postojanja organizacije i svakog njenog člana; drugo, menadžeri koji znaju da inspirišu, motivišu i cene svoje ljude. To su menadžeri koji su istovremeno i koučevi, koji znaju da objasne šta znači uspeh, koji cene ljude kao individue, i daju im prostora za lični doprinos; treće, organizacioni integritet, gde su vrednosti sa zida pretočene u dnevne aktivnosti i ponašanja, koji obezbeđuju poverenje, kao osnovu angažovanja; i četvrto, efektivni zaposleni koji su informisani i čiji se glas čuje, koji su najbolji čuvari reputacionog rizika, jer će vam uvek reći gde su problemi – naravno – ako ste spremni to da čujete.<sup>22</sup>

Blanšar i O'Konor u svojoj knjizi *Upravljanje putem vrednosti* takodje govore o razumevanju, primeni i življenju vrednosti u organizacijama: "Umešnost organizacije da kreira takvu kulturu gde svako ima duboko razumevanje značaja njegovog ličnog doprinosa je nužna u kreiranju okruženja koje je otvoreno i ohrabrujuće. Upravljanje putem vrednosti podrazumeva da su svrha postojanja i misija organizacije u potpunosti jasne svim zaposlenima, da se one efektivno i pravovremeno komuniciraju, i da su vrednosti usklađene sa svakodnevnom praksom i aktivnostima u organizaciji".<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Pržulj Ž. (2002): „*Menadžment ljudskih resursa*“, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 339

<sup>22</sup> Ernst & Young (2011): *Global review*, publikacija za interne i eksterne korisnike, str. 2-4

<sup>23</sup> Blanšar, K., O'Konor, M. (2003): *Upravljanje putem vrednosti*, Prometej, Novi Sad, str. 45

I Lisa Earle McLeod, u svojoj knjizi "Leading with Noble Purpose" navodi da su organizacije koje **svrhu** stavljaju ispred profita, zapravo one koje profitiraju više.<sup>24</sup>

Postojanje jasne priče o organizacionom putovanju i njenom cilju je od neizmernog značaja. Međutim, organizacija s vremena na vreme mora da preispita barijere koje kreira na putu efektivnog angažovanja. Na primer – šta ako kažete da vam je angažovanje zaposlenih važno, a pritom uvedete veliki broj procesa i procedura, posebno linijskim menadžerima, i ako oni nemaju manevarskog prostora ili nemaju vremena da dišu, već sve vreme provode štiklirajući kockice – u ime standardizovane efikasnosti? Ili, na primer, kako navodi Vejn Kasio u svojoj knjizi "Managing Human Resources", šta ukoliko organizacija kaže da vrednuje timski rad, a onda dodeljuje bonuse na osnovu individualnih performansi i dostignuća zaposlenih?<sup>25</sup> Ovakve neusaglašene poruke neće pomoći povećanju angažovanosti zaposlenih. Ili šta ako ne žive svi lideri vrednosti organizacije? Ako to ne čine, zaposleni će brzo zaključiti da se angažovanju ne poklanja pažnja.

Da bi bolje razumeli povezanost između angažovanost zaposlenih i konkretnih finansijskih rezultata organizacije, lideri Ernst & Young-a su angažovali eksternu konsultantsku kuću da uradi globalnu studiju, Business Linkage Study,<sup>26</sup> koja je imala za zadatak da pokaže povezanost između rezultata globalne ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih i finansijskih pokazatelja u Ernst & Young-u. Studija je analizirala rezultate u 150 zemalja u kojima Ernst & Young posluje, i zaključci su bili od izuzetnog značaja.

Rezultati ove analize su pokazali da u zemljama i u servisnim linijama, odnosno sektorima gde je angažovanost zaposlenih na najvišem nivou – prihod po zaposlenom veći je za 125.000 dolara u odnosu na grupu sa angažovanjem ispod proseka. Takođe, u grupama gde je angažovanost na najvišem nivou, zaključeno je da je procenat zadržavanja ljudi veći za 8%.

Hay grupa je takođe došla do zanimljivih podataka, kada je angažovanost zaposlenih u pitanju. Njihova istraživanja su pokazala da organizacije sa najvećom angažovanošću zaposlenih imaju u proseku 4,5 puta veće prihode od onih organizacija čiji su zaposleni najmanje angažovani.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> McLeod, L. (2016): *Leading with Noble Purpose*, Wiley, UK, str. 16

<sup>25</sup> Cascio, W. (2003): *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill, New York, prevod: autor ovog rada, str. 237

<sup>26</sup> Business Linkage Studies 2009-2011, studije izrađene na zahtev kompanije Ernst & Young, za interne potrebe i analizu

<sup>27</sup> Internet članak: *Engagement adds to the bottom line, research finds*, Hywel Roberts, January 19, 2015, preuzeto maja 2016. godine, <http://www.hrmmagazine.co.uk/article-details/engagement-adds-to-the-bottom-line-research-finds>

Postavlja se pitanje koliko organizacija gubi, ako nije u mogućnosti da nivo angažovanosti zaposlenih drži na najvišem nivou. Nažalost, i dalje postoji veliki broj organizacija koje ne mere angažovanost zaposlenih ili čak i ukoliko to čine, ne preduzimaju nikakve aktivnosti za poboljšanje rezultata. U drugom scenariju, kada organizacija ne preduzima korake za otklanjanje problema, zaposleni često kašnjavaju menadžment time što se već u narednoj anketi o organizaciji izjašnjavaju još negativnije, odnosno procenat angažovanosti je još niži. Naravno, ovakav trend je praćen većom fluktuacijom i manjim prihodom po svakom zaposlenom.

Menadžeri su zainteresovani za rezultate angažovanosti i zadovoljstva zaposlenih, zato što znaju da je niska angažovanost preduslov apsentizma, kašnjenja na posao, nepostizanje zadatih rokova, praćenih visokom fluktuacijom, manjim kvalitetom rada i manjom pažnjom i brigom o klijentima. Dakle, nizak nivo angažovanosti i posvećenosti zaposlenih uslovljava manju produktivnost i niske organizacione performanse.<sup>28</sup>

Kao i fluktuacija, apsentizam može postati hronična bolest organizacije, prouzrokovana niskom angažovanošću. Kada zaposleni neočekivano izostane sa posla, to može usloviti niz dešavanja nepovoljnih za posao i organizaciju, uopšte. Zato je prilično teško, kako Phillips navodi, odrediti trošak apsentizma. Ipak, neke studije upućuju na to da je prosečan trošak apsentizma po zaposlenom na godišnjem nivou između 247 i 534 dolara, u zavisnosti od industrije. Stoga, smanjenje apsentizma za samo 6-7%, može doneti značajne uštede velikim korporacijama.<sup>29</sup>

Na osnovu dugogodišnjih istraživanja o angažovanosti zaposlenih, Forman navodi najvažnije zaključke o niskim rezultatima angažovanosti. Jedan od njih, možda i najvažniji, je da se "ljudi pridružuju organizacijama ali napuštaju menadžere". Još jedan značajan faktor niskih rezultata je odnos sa kolegama, odnosno neprihvatanje od strane kolega.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Cascio, W. (2003): *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill, New York, prevod: autor ovog rada, str. 54

<sup>29</sup> Phillips, J. (2007): *Accountability in Human Resource management*, Butterworth-Heinemann, USA, str. 267-268

<sup>30</sup> Forman, D. (2015): *Fearless HR – Driving Business Results*, Sage Learning Systems Press, San Diego, California, str. 177-178, prevod: autor ovog rada



Lideri i organizacije shvataju da se svet promenio od vremena izvesnosti, kada su komandni i kontrolni sistemi bili efektivni. Tada je nastao kolaps poverenja na radnom mestu, gde je sedam od deset zaposlenih izrazilo nepoverenje u svoje lidere, prateći slom poverenja u društvu, uopšte. Poslušnost je nestala; činjenica da si šef - ne znači neophodno da možeš nekome da komanduješ i da očekuješ poslušnost i poštovanje. Poštovanje mora da se zasluži, kroz autentičnost, transparentnost i fokus. U današnjem konkurentnom svetu, gde je većina procesa standardizovana, jedina imovina organizacije su ljudi – ali za to mora da postoji reciprocitet u odnosima, gde moramo pokazivati poštovanje koje želimo da imamo za uzvrat. Glas zaposlenih je apsolutno neophodan za uspešno angažovanje, jer slušati zaposlene znači ukazati im poštovanje. Reputacioni rizik je sada najveća pretnja u organizacijama, kako u javnom tako i u privatnom sektoru. Najbolji čuvar reputacije jeste slušanje zaposlenih – zato što će oni reći šta zaista nije dobro, pod uslovom da su sigurni da neće biti kažnjeni za ono što kažu, kao i da će ih neko zaista saslušati i preduzeti aktivnosti u tom smislu. Neko u organizaciji uvek ZNA – i ako ga saslušamo, troškovi će biti mnogo manji nego angažovanje advokata ili PR agencija, da ublaže posledice kriznih situacija. Ljudi na ‘borbenim linijama’ znaju šta kupci i klijenti žele, i uvek znaju kako to da urade brže i jeftinije. Međutim, "samo u organizacijama koje imaju veoma angažovane zaposlene – imaćete benefit od ove mudrosti".<sup>31</sup>

Mnogo toga zavisi od inicijative i veštine ljudi koji deluju duboko u dnu hijerarhije korporacije, kao unutrašnji preduzetnici. Otuda i termin *Intrapreneurship* (unutrašnje preduzetništvo). "Kao i u slučaju spoljnih preduzetnika koji deluju na tržištu, ovi ljudi moraju da se takmiče oko resursa, sa ostalima koji promovisu svoje poduhvate unutar organizacije".<sup>32</sup> Uslovi na eksternom i internom tržištu veoma su slični: morate razumeti potrebe svojih klijenata, morate imati dobru ideju ili proizvod, morate imati i promotere i sponzore vaših ideja ili proizvoda... Ono što se sa sigurnošću može reći je da organizacije danas sve više razumeju kakav kvalitet mogu dobiti kroz inovativnost i kreativnost svojih zaposlenih, pa se trude da zaposlene podstiču da generišu i plasiraju svoje ideje kroz različite programe, takmičenja i nagrade, kroz javno prepoznavanje najboljih ideja i investiranje novca i drugih rasursa u njihovu implementaciju. Ukratko, "unutar korporativne kulture mora jačati svest da su upravo unutrašnji preduzetnici možda i najveći unutrašnji izvor energije za inovativno i kreativno menjanje organizacije".<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Nita Clarke, Deputy Chair Co-Author of "*Engaging for Success*", članak: Engagement Special: Nita Clarke on Engage for Success, Katie Jacobs, April 05, 2013, <http://www.hrmmagazine.co.uk/article-details/engagement-special>

<sup>32</sup> Minberg, H., Olstrand, B., Lampel, DŽ.(2004): *Strateški safari*, Prometej, Novi Sad, str. 196; poglavlje: "Škola učenja"

<sup>33</sup> Pokrajac, S. (2001): *Menadžment promena i promene menadžmenta*, Topy, Beograd, štampa: Vojna štamparija, Beograd, str. 60

Uloga menadžmenta ljudskih resursa je da, pre svega, sagleda i razume sve promene koje kontinuirano nastaju u okruženju i kakvu vrstu uticaja one imaju na organizaciju i ljude u organizaciji. Kako navode autori knjige "Future of Human Resources Management", polje delovanja ljudskih resursa nije vezano samo za ljude, već i za organizacije u kojima ti ljudi rade i stvaraju.<sup>34</sup> Dalje, uloga ljudskih resursa je da ohrabri inovativna i kreativna rešenja, odnosno da prepozna i osnaži ljude koji mogu takva rešenja da ponude (unutrašnji preduzetnici), a koji će organizaciji pomoći da prevaziđe brojne izazove koje dolaze iz dinamičnih promena i odražavaju se na broj, kvalitet i znanje ljudi u organizaciji. Ne treba zaboraviti da i sami menadžeri ljudskih resursa trebaju da rade na sopstvenom razvoju i razvoju svog tima – da bi mogli adekvatno da pomognu i posavetuju rukovodstvo organizacije u vezi svih pitanja koja se tiču upravljanja organizacijama, ljudima i njihovim znanjima.

### 2.3. Novi izazovi za menadžment ljudskih resursa

Prema sprovedenim dosadašnjim analizama, u 21. veku, može se konstatovati da će nekoliko faktora značajno uticati na svet rada, a među njima se posebno izdvajaju: demografski trendovi, tehnološki razvoj, globalizacija, fleksibilni modaliteti rada i poštovanje različitosti. U mnogim organizacijama - kako u svetu, tako i u Srbiji - svi navedeni trendovi već su uveliko prisutni i postavljaju nove temelje u domenu odnosa poslodavaca i zaposlenih.

Najnoviji izveštaj koji je uradila jedna od najuticajnijih konsultantskih firmi u oblasti HR-a, Hay grupa, ukazuje na brze promene koje su nastupile u oblasti rukovođenja ljudima, a pre svega u smislu njihove angažovanosti. U sažetku, autori navode: "Svet se menja - šest moćnih megatrendova transformišu globalno poslovno okruženje, kakvo danas poznajemo. To su: globalizacija, kriza očuvanja životne sredine, demografske promene, individualizam, digitalizacija i tehnološke konvergencije. Ovi megatrendovi fundamentalno menjaju način na koji ljudi rade, i šta oni očekuju od svojih poslodavaca. Identifikovano je pet ključnih izazova sa kojima će se organizacije suočiti, a to su: transparentnost, agilnost, saradnja, inovacije i produktivnost. Angažovana radna snaga će biti kritična da bi se sa ovim izazovima suočili. Međutim, organizacije će morati da porade na angažovanosti zaposlenih u budućnosti na potpuno drugačiji način, posebno na njihovoj lojalnosti"<sup>35</sup>, o čemu ćemo više govoriti u narednim poglavljima.

---

<sup>34</sup> Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005): *Future of Human Resource Management*, Society of Human Resource Management, Alexandria, Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc., str. 197, prevod: autor ovog rada

<sup>35</sup> Izvor: izveštaj Hay Group: *Engaging hearts and minds*, str. 3-6, publikacija za klijente

### 2.3.1. Demografski trendovi

U mnogim zemljama Evrope, uključujući i Srbiju, prognoze u vezi brzine starenja populacije su, iz godine u godinu, sve negativnije. Trenutno u Srbiji, koja je na četvrtom mestu liste najstarijih populacija u svetu<sup>36</sup>, 15,7% stanovništva je starije od 65 godina, a svaka naredna generacija je malobrojnija od prethodne.<sup>37</sup> Ovakvo stanje značajno utiče na tržište rada, i poslodavci su veoma zabrinuti zbog budućnosti. Sličnu sliku možemo videti i na gotovo celoj mapi starog kontinenta.

"Demografski trendovi su u korenu brojnih društvenih promena: sve starija populacija, opadanje ili rast bogatstva stanovništva, promene u etničkom sastavu, geografska rasprostranjenost stanovništva, dispariteti u nivoima prihoda",<sup>38</sup> i kao takvi od suštinskog su značaja kada je u pitanju strateško planiranje rasta i razvoja organizacija i društva u celini.

Pored gore navedenog, demografska istraživanja u svetu ukazuju i na trend gde će radna snaga biti mnogo raznolikija, kako po pitanju rasne, etničke i nacionalne pripadnosti, tako i po pitanju veće prisutnosti žena i marginalizovanih grupa kao što su, recimo, osobe sa hendikepom.

"Svetska populacija danas se procenjuje na 7,2 milijarde ljudi, u odnosu na 6,1 milijardu u 2000. godini i u odnosu na 8,3 milijarde ljudi, koliko se predviđa do 2028. godine".<sup>39</sup> U mnogim državama - ljudi će duže živeti. 95% povećanja broja stanovnika dogodiće se u zemljama u razvoju, a gotovo sve u rapidno eksandirajućim urbanim područjima. Dok politički sistemi ostaju krhki, kombinacija rasta populacije i urbanizacija podstiće nestabilnost.

Prema izveštaju Jedinice sektora za ljudski razvoj, Regiona Evrope i Centralne Azije, iz 2006. godine, može se zaključiti da je radno sposobno stanovništvo, kako u Srbiji - tako i u Evropi, počelo da opada u apsolutnom smislu i u udelu u ukupnom stanovništvu. Stopa zavisnosti pomoću koje se meri udeo stanovništva koje nije radno sposobno (tj. od 0-14 godina) je takođe u opadanju, zbog brzog rasta broja starijih lica. To znači da će se radno sposobno stanovništvo kontinuirano smanjiti i u relativnom i u apsolutnom smislu – između 2005. i 2020. godine.

---

<sup>36</sup> Izvor: Mondo, 21. oktobar 2008, <http://www.vesti.rs/Vesti/Srbi-cetvrti-po-starosti-u-svetu.html>

<sup>37</sup> Zbog pojave rađanja u sve kasnijem životnom dobu, samo zbog odlaganja rađanja do 40. god. života se u demografskom smislu gubi čitava jedna generacija

<sup>38</sup> Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007): *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, štampa SP Print, Novi Sad, str. 49

<sup>39</sup> Predviđanje Ujedinjenih nacija, izvor: članak: *Koliko brzo raste populacija u svetu?*  
[http://www.virtualnigrad.com/Koliko\\_brzo\\_raste\\_populacija\\_u\\_svetu\\_statistikaPopulacija\\_u-156-14378](http://www.virtualnigrad.com/Koliko_brzo_raste_populacija_u_svetu_statistikaPopulacija_u-156-14378)

"U naprednijim ekonomijama - opadajuće stope nataliteta i starenje će delovati zajedno, što će uzrokovati povećanje troškova zdravstvene zaštite i penzionih fondova, dok će se istovremeno relativna veličina radno sposobnog stanovništva smanjivati".<sup>40</sup> Trenutno u razvijenim zemljama, na četiri (4) zaposlena lica dolazi jedan (1) penzioner, a već za desetak godina taj odnos će se promeniti, tako da će na 2,7 zaposlenih biti jedan penzioner.

Kada se posmatra odnos broja zaposlenih i broja korisnika penzija u Republici Srbiji, primetno je znatno povećanje broja penzionera i veliko smanjenje broja zaposlenih u periodu od 1970. do danas. Kao što je već prethodno navedeno, populacija u Srbiji evidentno stari. Tako je u 1970. godini bilo 3,74 puta više zaposlenih u odnosu na broj penzionera, a u 2003. godini taj odnos je pao na svega 1,5. Krajem 2014. godine, u Srbiji je broj penzionera premašio broj zaposlenih za oko 20.000 ljudi.

Tabela 2: Odnos broja zaposlenih i broja penzionera u periodu od 1970. god. do 2014. god.

Godina	Broj zaposlenih	Broj penzionera
1970	1,482.000	395.987
1980	2,017.000	572.702
1991	2,298.924	991.271
2003	1,808.493	1,213.769
2014	1,704.932	1,726.611

Izvor: Republički zavod za statistiku, sajt: <http://webrzs.stat.gov.rs>, preuzeto u decembru 2014. godine, preuredio samostalno autor ovog rada

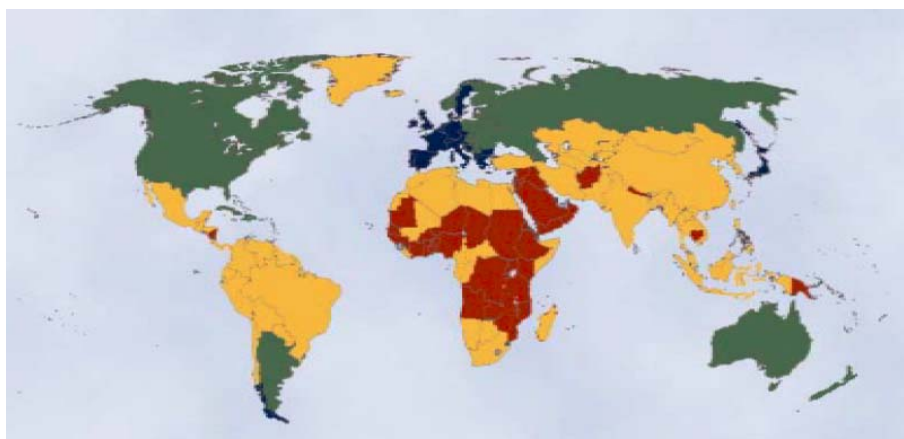
"Krajem 2009. godine, u Srbiji na 100 zaposlenih, ne računajući poljoprivrednike, imali smo 85 penzionera i 41 nezaposleno lice. Početkom 2011. godine broj penzionera u Srbiji se skoro izjednačava sa brojem zaposlenih, koji je nešto viši od 1,77 miliona. Istraživanjem demografskog stanja u Srbiji u februaru 2012. godine, prema podacim Republičkog zavoda za statistiku, broj penzionera je bio 1,730.530, i dolazi se do odnosa da na 100 penzionera dolazi 102,5 zaposlenih".<sup>41</sup> Kao što je pokazano u Tabeli 1., krajem 2014. godine broj penzionera je premašio broj zaposlenih, što Srbiju stavlja u vrlo tešku situaciju.

Ukoliko pogledamo i starosnu strukturu u zemljama sveta u narednih deset godina, neminovno je zaključiti da će Afrika i Indija postati veoma zanimljive destinacije za rad, posebno kandidatima iz Evrope i SAD.

<sup>40</sup> Izvor: [www.cpi.hr](http://www.cpi.hr)

<sup>41</sup> Internet strana 'Makroekonomija.org', <http://www.makroekonomija.org>

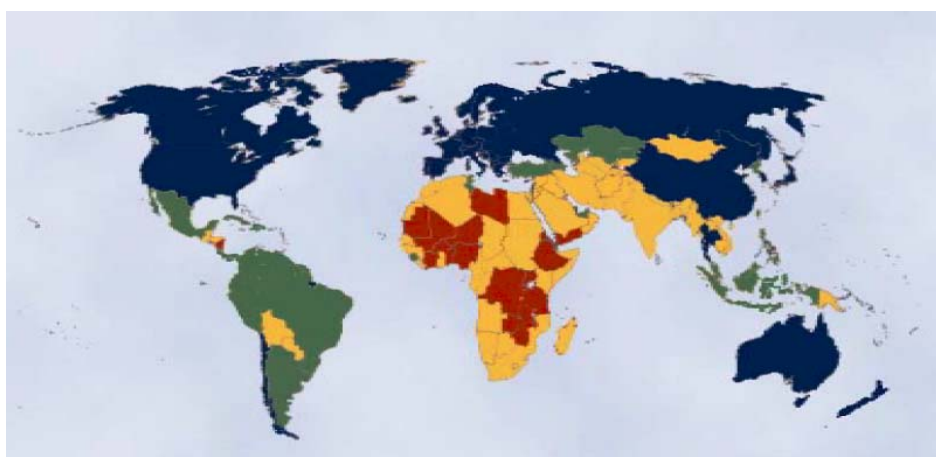
**Grafik 1: Procenat populacije starije od 60 godina u 2000. godini**



Izvor: Source:US Census Bureau



**Grafik 2: Procenat populacije starije od 60 godina u 2025. godini**



Izvor: source: US Census Bureau



Sa stanovišta analize tržišta rada u budućnosti, može se reći da će najbolji kandidati (u nekim industrijama čak i oni koji to nisu), imati ogromne mogućnosti i veliki prostor za razvoj, bilo gde u svetu. Borba za talente ne poznaje državne granice, što pokazuje i procenat zaposlenih u Srbiji koji aplicira i dobija posao u inostranstvu.<sup>42</sup> S druge strane, da i organizacije u Srbiji mogu biti atraktivni poslodavci za kandidate u regionu – potvrđuje rastući broj aplikacija iz Slovenije, Hrvatske, Makedonije, Crne Gore i BiH u kompanijama u Srbiji. U smislu atraktivnosti industrija, u Srbiji, pre finansijske krize, rad u finansijskim institucijama bio je visoko atraktivan posao, dok je poslednjih nekoliko godina (od 2009. do 2015. god.), prema istraživanjima o kojima će više detalja biti izneto nešto kasnije, na listi poželjnih poslova - primat ovog sektora preuzimaju IT poslovi.

Očekivanja zaposlenih od kompanije i od radnog mesta se značajno menjaju iz generacije u generaciju. Šta se u organizaciji cenilo nekada i kakva su očekivanja danas najlakše će se objasniti kroz istraživanja posvećena "Generaciji Y".

Neophodno je naglasiti da su se mnoge kompanije fokusirale na Y generaciju i Z generaciju, na razlike u njihovim potrebama i načinu komunikacije, saradnji između generacija i identifikovanju inicijativa za profitiranje iz različitosti, kao i na razvijanje novih metoda regrutovanja (kao što je Facebook, LinkedIn i druge socijalne mreže). Organizacije koje misle unapred ne doživljavaju više generaciju Y kao problem koji treba rešiti, već pre kao različitost i specifičnost. Neke organizacije su razumele da rešavanje generacijskih problema na poslu iziskuje dublje razumevanje generacijske demografije - npr. koliko iz svake generacije imaju zaposlenih. Organizacije sa dobrim miksom generacija na radnom mestu pokušavaju da unaprede razumevanje između generacija.

---

<sup>42</sup> Primer: prosečan broj zaposlenih u kompaniji Ernst & Young u 2015. god. bio je 177. Kompaniju je tokom 2015. god. napustilo 28 zaposlenih, od kojih je 8 dobilo pozicije u inostranstvu (najzastupljenije destinacije: Holandija, UK, Kanada; najzastupljenije pozicije: eksterna revizija, CFO). Za prva 4 meseca 2016. godine, kompaniju je napustilo 14 zaposlenih, od kojih je 6 dobilo poslove u inostranstvu (najzastupljenije destinacije: Holandija, Danska, Češka, Australija; najzastupljenije pozicije: eksterna i interna revizija).

Tabela 3: Modeli rada u timovima sa različitim generacijama

	Stil rada u timu	Njihove vrednosti	Željeni način komunikacije u timu	Njihove slabosti
Boomers (1946-1964)	Timski: radje “gurati zajedno” i “timski duh”. Timski sastanci se zakazuju u ključnim momentima projekta (planski pristup).	Moraju imati istu svrhu, vrednosti, ciljeve i sl. Važno je da se ljudi “uklope”.	Lično.	Tendencija ukazivanja poštovanja starijim članovima tima, može biti neproduktivno.
Generacija X (1965-1980)	Vrednuju jedinstven doprinos koji pojedinac može da da. Timski sastanci se zakazuju u ključnim momentima projekta (planski pristup).	Razumeju da je različitost dobra, ali ponekad se bore sa njom. Sviđa im se networking aspekt timskog rada.	Preferiraju ličnu komunikaciju. Znaju da je virtuelna komunikacija potrebna, ali se ne osećaju potpuno konforno sa njom.	„Znanje je moć” – ponekad se libe da dele znanje. Prisutna je tendencija individualnosti i konkurentnosti.
Generacija Y (1981 – 20...)	Poverenje i otvorenost su najvažniji. Žele timske sastanke samo kada su neophodni – često i kratko.	Žele da znaju svrhu, širu sliku. Različitost je uzbuđljiva i izazovna za njih, to je mogućnost za učenje. Status nije značajan – oni se obraćaju „osobi” a ne „poziciji”.	Vole ličnu komunikaciju a komotno se osećaju i u virtuelnim timovima. Tehnologija je značajan alat za razmenu informacija; komunikacija je „na zahtev” npr. instant poruke.	Mogu delovati suviše „nasumični” Boomerima i X-erima; potreban im je coaching na projektima i mehanizam formalnog feedback-a. Mogu delovati da nemaju poštovanje prema starijim članovima tima.

Izvor: [www.talentsmoothie.com](http://www.talentsmoothie.com), objavljeno u ”Changeboard”, tema istraživanja: Kako različite generacije rade u timovima? Objavljeno 2008. godine

Podaci iz tabele 2. prikazuju različit pristup generacija zaposlenih vrednostima kompanije, poslodavcima i poslu uopšte, kao i njihov način razmišljanja i preferencije. Uzimajući u obzir tendenciju da radna snaga postaje sve starija, poslodavci će u budućnosti morati da se prilagode potrebama novih generacija, i moraće da razumeju njihove vrednosti i načela, kako bi mogle da ostanu konkurentne u procesu privlačenja najboljih kandidata.

Prema istraživanjima Hofstede-a sprovedenim između 1980. i 1984. godine, ono što zaposleni cene više u zrelijim godinama su: sigurnost posla, benefiti, odnosi sa menadžmentom i timski rad. S druge strane, sa godinama staža, manje su značajni: napredovanje, treninzi, zarada, izazovni radni zadaci i odnos privatnog i poslovnog života<sup>43</sup>, odnosno sve ono što danas visoko vrednuju predstavnici Gen Y.

Može se zaključiti da se rezultati istraživanja iz 80-ih godina prošlog veka i danas u mnogome poklapaju, ali i da su sa promenom strukture radne snage neke nove vrednosti danas više na ceni, a to su pre svega: mogućnost ličnog razvoja i napredovanja, balans između poslovnog i privatnog života, fleksibilnost, inovativnost, rad na poslovima koji su zanimljivi i koji imaju dublji smisao i svrhu, i koji su – naravno – dobro plaćeni. U tom smislu, organizacije se trude da adekvatno odgovore na zahteve novog poslovnog sveta i ispune očekivanja mladih ljudi koji danas čine i do 70% zaposlenih u pojedinim industrijama.

### **2.3.2. Tehnološki razvoj**

U 21. veku zabeležen je i nastavlja se ekstremni tehničko-tehnološki razvoj. U svetu se dalje razvijaju informacione tehnologije, tako da je intenzivan napredak uslovio velike promene u proizvodnim procesima, radnim zadacima i načinima na koji su firme organizovane. Naučna informaciona revolucija uslovljava i usloviće veliku tražnju za visoko kvalifikovanim radnom snagom, kao i tražnju za sasvim novim profilima, koji trenutno nisu poznati ili koje danas nismo u mogućnosti da predvidimo.

---

<sup>43</sup> Hofstede, G. (1984): *Culture's consequences*, Sage Publications, Inc., California, USA, str. 244; prevod: autor ovog rada



Nove informacije i nova znanja se gomilaju vrtoglavom brzinom. Za studente četvorogodišnjih tehničkih fakulteta, to praktično znači da polovina onoga što su učili na prvoj godini, u trećoj godini studija već zastareva.<sup>44</sup> Prema istraživanjama, deset najtraženijih poslova u 2010. godini nisu ni postojali u 2004. godini. Ova činjenica ukazuje i na to da današnji studenti, budući zaposleni – moraju biti spremni na česte prekvalifikacije, dokvalifikacije i stalno učenje – kako bi mogli da budu upošljivi, odnosno kako bi ostvarili uslove koji su potrebni za zaposlenje. U prilog ovim stavovima, razvoj informacione tehnologije deluje na nematerijalnu imovinu koju čine softverski programi finansijskih institucija, što predstavlja krvotok protoka podataka, od evidentiranja, obrade, analize do novih informacija za finansijski menadžment i njihovo upravljanje i odlučivanje. Ovo podrazumeva da finansijske institucije imaju stalne edukacije po različitim osnovama, za različite nivoe menadžmenta i zaposlenih, i svakako prema organizacionoj jedinici i vrsti posla koju obavljaju. Razvoj tehnologije podrazumeva potrebu kontinuiranih edukacija, a one prouzrokuju i promenu posla, ili kretanje unutar same organizacije. Predviđa se da će buduća radna snaga promeniti 10 do 14 poslova do svoje 38 godine.<sup>45</sup> Može se zaključiti da je **felksibilnost** jedan od preduslova za sve one koji proaktivno razmišljaju o svojoj karijeri.

---

<sup>44</sup> Studenti fakulteta informacionih tehnologija ukazuju na ubrzan tehnološki razvoj. Na primer: nova generacija kompjutera za tri godine tehnološki zastareva, a računovodstveno je predmet otpisa, iako je funkcionalno sposoban za rad.

<sup>45</sup> Did You Know? 3.0 (FULL VIDEO) - 2008 Latest Edition

### 2.3.3. Globalizacija

Globalizacija nosi sve izraženiju konkurenciju kako između firmi tako i između radnika koji se sada nadmeću na svetskom tržištu. Radna snaga će biti daleko mobilnija<sup>46</sup>, čemu doprinosi i sve veća prisutnost virtuelnih radnih timova. U velikim, multinacionalnim kompanijama se već otvara pitanje globalne radne snage (global workforce), što praktično znači da će se upražnjena radna mesta prvenstveno popunjavati internim kompanijskim resursima – ma gde u svetu se oni nalazili. Fokus je na internim oglasima, gde kompanijski radnici konkurišu za otvorene pozicije ili rad na projektima širom sveta, u okviru svojih organizacija. Sve češće se susrećemo sa globalnim centrima za administrativne poslove<sup>47</sup>, koji u okviru kompanija uslužuju kancelarije širom sveta u vezi sa poslovima iz oblasti finansija, ljudskih resura, IT-a i drugih administrativnih poslova. Reč je, zapravo, o internom outsourcingu, odnosno prepuštanju određenih administrativnih poslova specijalizovanim sektorima u okviru globalne kompanije. Dobro je poznato da je pitanje outsourcinga za mnoge organizacije bolno, ali istovremeno je i proces koji se neće zaustaviti, i "samo je pitanje kako da ga što bolje iskoristimo za povećanje konkurentnosti na globalnom tržištu".<sup>48</sup> Takođe, oformljeni su i Globalni centri za talente<sup>49</sup> koji su najčešće locirani u Kini ili Indiji, a specijalizovani su za određene usluge u bilo kom delu sveta, npr. obračun poreza u Britaniji. Cilj je, svakako, visoka specijalizacija za određene usluge, po izuzetno niskoj ceni, odnosno još jedan vid internog outsourcinga.

Ne može se zanemariti utisak da se pojedine velike multinacionalne kompanije počinju ponašati kao države za sebe, sa sopstvenim pravilima, procedurama, kulturama i ciljevima.

S druge strane, za globalne kompanije je veoma važno "da ne ignorišu vrednosti i običaje različitih naroda, posebno onih na čijoj teritoriji posluju, i da ne upadaju u zamku da je najbolji pristup poslu i praksi onaj u matičnoj zemlji (u zemlji u kojoj se nalazi centrala kompanije)".<sup>50</sup> Najbolji ljudi i najbolje prakse se nalaze bilo gde u svetu, i tu prednost treba efektivno koristiti.

---

<sup>46</sup> Primer EU, u kojoj otvaranjem granica i ljudski resurs ima mogućnost otvorene mobilnosti iz zemlje u zemlju prema potrebama tržišta radne snage.

<sup>47</sup> Global Shared Services

<sup>48</sup> Velč, Dž., Velč, S. (2007): *Veština pobeđivanja: odgovori*, Adižes, Novi Sad, str. 32, poglavlje 6: Autorsing je večan

<sup>49</sup> Global Talent Hub

<sup>50</sup> Robbins, S.P., Coulter, M. (2005): *"Menadžment"*, Data status, Beograd, osmo izdanje, drugi deo: Definisane menadžerske sredine, str. 80

#### 2.3.4. Promene u organizacionoj strukturi

Tehnološki napredak i globalizacija uslovljavaju da organizacije idu ka vertikalnoj dezintegraciji, specijalizaciji, decentralizovanom donošenju odluka i neprestanom razvijanju znanja, kao osnovnog sredstva u postizanju konkurentske prednosti. Ovo je jedna od bitnih karakteristika finansijskog menadžmenta u finansijskim institucijama Republike Srbije, nova znanja vode ka novim idejama, ideje ka novim uslugama i proizvodima, novim programima i informacionim tehnologijama, novim organizacionim strukturama - koje upravo produkuju više nivoa vertikalne dezintegracije, specijalizacije i svakako bržeg donošenja odluka, u takvom decentralizovanom sistemu. Sve je povezano sa pojedinačnim nivoima znanja, a time i odgovornostima i obavezama u skladu sa znanjem i pozicijom, kao i sa donošenjem odluka.

Specijalizacija omogućava bankama, da se pre svega, usmere na korišćenje svojih komparativnih prednosti u obezbeđivanju određenih proizvoda ili usluga, a da za sporedne poslovne funkcije, koje ne spadaju u glavnu delatnost, angažuju spoljne saradnike iz svojih dislociranih firmi, ili iz nekih firmi van njihove delatnosti.

U pojedinim sektorima, dezintegracija firmi će ići do individualnog nivoa, u obliku brojnih IT-osposobljenih, umreženih i samozaposlenih pojedinaca, takozvanih slobodnih strelaca (freelancers ili e-lancers). U delu finansijskog sektora ta mogućnost već postoji, kako u životnom osiguranju, tako i u ponudi proizvoda u sferi lizinga, berzanskih, brokerskih i bankarskih poslova koji su već usmereni i pokazuju trend ekspanzije u samozapošljavanju pojedinaca. Pri ovom scenariju, nova forma poslovanja za 21. vek se bazira na elektronski uspostavljenoj mreži slobodnih strelaca. Svaki projekat okuplja novi tim sastavljen od pojedinaca i/ili malih specijalizovanih firmi koje mogu da pokriju raspon traženih veština i ekspertize. U takvom poslovnom okruženju pojedinci će se nadmetati na globalnom tržištu za učestvovanje u projektima i moći će da rade na više projekata istovremeno. Još jedan primer je i primer već uveliko odomaćenog e-bankinga, gde klijenti sami obavljaju bankarske poslove, za sopstvene potrebe. Zaključak je da se i dalje nastavlja kontinuirano pomeranje ka ekonomiji baziranoj na uslugama i samousluživanju.

### 2.3.5. Radni odnosi i lokacija rada

Nestandardni oblici rada su sve prisutniji, kao što su samozapošljavanje, ugovori o delu, privremeni i povremeni poslovi, ugovori o radu na određeno vreme. U prilog ovome, novi Zakon o radu u Republici Srbiji dozvoljava duži period rada na određeno vreme - 2 godine, a u slučaju projektnog angažovanja i duže (do završetka projekta). Tržište rada se definitivno pomera ka manje stabilnim i manje trajnim poslovima. Ovo omogućuje tehnološki razvoj, koji je već analiziran, i sa daljim napretkom informacionih tehnologija, veza između rada i mesta na kome se posao obavlja postaje s pravom labava, jer sve veći deo radne snage radi od kuće (web dizajneri, prodaja usluga i proizvoda, promocija proizvoda i usluga) i/ili sa nekog drugog mesta, ali ne sa uobičajenog radnog mesta, odnosno - u svakom slučaju - van prostorija poslodavca. Kompanije u kojima zaposleni ne moraju nužno obavljati posao u prostorijama poslodavca, iskoristile su rad od kuće kao sjajnu priliku da smanje troškove (smanjuju se troškovi zakupa poslovnog prostora, struje, komunalija, održavanja poslovnog prostora, obezbeđenja poslovnog prostora, sredstava za higijenu, kafe kuhinje i sl.).

Fleksibilnost na radnom mestu ima i svoje posledice. Prema Herbertu Kaufmanu, koji obrađuje ovu temu u svojoj knjizi "Time, Chance and Organizations", "potencijalne opasnosti fleksibilnosti su: nedovoljna ili neadekvatna iskorišćenost organizacijskih resursa i negativan uticaj na objedinjenu snagu interkompanijskih veza".<sup>51</sup> Zapravo, i u jednom i u drugom slučaju reč je o manjku komunikacije i sinergije zaposlenog sa kolegama i ostatkom tima i potencijalnom gubitku osećaja pripadnosti organizaciji (npr. prilikom dužeg perioda rada od kuće).

Još jedan značajan izazov za menadžment ljudskih resursa - u kontekstu lokacije rada - je mobilnost radne snage. Mobilnost radne snage u okviru velikih korporacija postala je svakodnevnica. Tromesečni, šestomesečni ili višegodišnji radni angažman u kancelarijama iste kompanije u različitim zemljama – predstavlja benefit ili svojevrstu nagradu za zaposlenog, a matičnoj kancelariji donosi neophodno, specifično znanje i iskustvo. Kancelarija koja je 'udomila' zaposlenog tokom trajanja programa – dobija dodatne resurse, uz veoma niske ili nikakve troškove. Na taj način, sve zainteresovane strane su na dobitku.

Međutim, mobilnost nije samo trend u okviru velikih međunarodnih organizacija. Mnogi kandidati o svojoj karijeri razmišljaju u širem kontekstu i sve češće se odlučuju na permanentno zasnivanje radnog odnosa u drugim zemljama. Drugim rečima, najbolji kandidati nisu samo kandidati za kompanije u zemlji gde su rođeni, ili gde su se školovali. Oni se uveliko nadmeću na globalnom tržištu rada.

---

<sup>51</sup> Kaufman, H. (1991): "Time, Chance and Organizations – Natural Selection in a Perilous Environment", 2nd edition, Chatham House Publishers Inc., New Jersey str. 72, poglavlje: "The costs of flexibility", prevod: autor ovog rada

Deset najtraženijih destinacija za zaposlenje (globalno) su: 1. SAD, 2. Britanija, 3. Španija, 4. Kanada, 5. Australija, 6. Ujedinjeni Arapski Emirati, 7. Francuska, 8. Italija, 9. Nemačka, 10. Argentina. U zemljama EMEA, situacija je nešto drugačija – najtraženije destinacije su: 1. Britanija, 2. Španija, 3. SAD, 4. Ujedinjeni Arapski Emirati, 5. Francuska, 6. Australija, 7. Italija, 8. Nemačka, 9. Kanada, 10. Portugalija.<sup>52</sup>

Sa stanovišta funkcije menadžmenta ljudskih resursa, ovakvi trendovi u praksi donose veliki problem neplaniranog odlaska ljudi iz organizacije, koji je uslovljen velikom i dobrom ponudom poslova van granica zemlje, na koje se kandidati rado odazivaju. Kao najčešće razloge napuštanja zemlje, kandidati navode mnogo bolje finansijske uslove, bolje pakete benefita, izazovnije radne zadatke i nestabilnu političku situaciju u zemlji. Osim navedenih izazova, kojima organizacije u Srbije teško da mogu da odgovore, za funkciju menadžmenta ljudskih resursa mobilnost donosi i dugu listu novih zadataka i obaveza, kao što su: pribavljanje boravišnih i radnih dozvola – kako za zaposlene, tako i za članove porodice, obezbeđenje interkompanijskih ugovora, pomoć prilikom obezbeđenja smeštaja za zaposlene koji dolaze na programe mobilnosti ili permanentne pozicije, obezbeđenje zdravstvenog osiguranja, socijalizacija kolega iz drugih zemalja i slično.

### **2.3.6. Zaštita, obezbeđenje i privatnost**

Tehnološki napredak je značajno olakšao nadgledanje zaposlenih i pristupanje senzitivnim informacijama. Pristupanje računaru zaposlenog i beleženje svega što se dešava na računaru u realnom vremenu, kao i bezbednosno blokiranje određenih operacija - već dugo nije naučna fantastika.

Primeru radi, mladi srpski IT preduzetnik - Ivan Petrović, napravio je program Workpuls, koji poslodavcu može da obezbedi informacije o programima koje zaposleni koriste tokom radnog vremena, u kome periodu dana su zaposleni manje ili više produktivni, koliko vremena provode na internetu ili facebook-u i sl. Program je posebno koristan za računovodstvene agencije, projektne biroe i sve vrste usluga koje od zaposlenih zahtevaju većinu radnog vremena provedenu ispred kompjutera. Svoj proizvod uglavnom plasira na svetskom tržištu, mada se i sve veći broj domaćih kompanija interesuje za njegov proizvod.

Model potpune kontrole zaposlenih - audi-vizuelno i/ili elektronski - svakako otvara i pitanja ugrožavanja privatnosti i integriteta pojedinca ili grupe. Ova oblast je sve više predmet posmatranja, analize, kriterijuma graničnosti i sve više dobija na značaju.

---

<sup>52</sup> Rezultati istraživanja kompanije Manpower, dostupni na sajtu: <http://www.manpowergroup.com>. Podaci se ažuriraju kvartalno.

### 2.3.7. Pririoda posla i veštine koje se zahtevaju

Tehnološki razvoj povećava tražnju za visoko kvalifikovanim radnicima, a tržište rada zahteva i sve će više zahtevati radnike koji su sposobni da se brzo prilagođavaju promenama u karijeri, koje su rezultat tehnoloških promena i napretka. Veštine kojima radna snaga bude raspolagala biće glavni, osnovni preduslov daljeg ekonomskog razvoja i stepena do kog će moći da se ide u korišćenju novih tehnologija. Kako Dessler navodi, čak i rad u fabrici postao je zahtevniji u tehnološkom smislu. Poslovi u proizvodnji zahtevaju dobro poznavanje tehnologije i potisnuli su tradicionalne fabričke poslove.<sup>53</sup>

Snažne kognitivne i preduzetničke veštine biće apsolutno favorizovane. Kognitivne veštine koje će se najviše vrednovati su one koje se odnose na 'koršćenje' informacija – kao što su upravljanje, analiziranje, interpretacija, procena, transformisanje, komuniciranje i preduzimanje konkretne akcije na osnovu informacija. Oni koji se opredele ili koji se budu opredelili za samozapošljavanje moraće da raspolazu snažnim preduzetničkim veštinama kako bi mogli da plasiraju svoje proizvode i usluge, a to je posebno izraženo u mnoštvu institucija u finansijskom sektoru. Iako se smatramo nedovoljno razvijenom zemljom po pitanju finansijskih institucija, finansijski menadžment je jedan od menadžment veština koji po pitanju značaja i zastupljenosti daleko prednjači u odnosu na neke druge discipline, poput pravosuđa, socijalne zaštite, zdravstva i mnogih drugih.

U ovakvom okruženju, takođe je veoma bitna i veština uspešnog upravljanja sopstvenim vremenom i obimom posla, posebno u nehijerarhijskom okruženju, kada nemamo nikoga iznad sebe da nas organizuje, mentoriše i forsira, ili pak nemamo nikoga ispod sebe, kome možemo da delegiramo. Pojedinci, koji budu znali sa uspehom da koriste i upravljaju sopstvenim vremenom, biće u mogućnosti da postizu bolje poslovne rezultate, a samim tim i bolju poziciju i priliku za sticanje novih znanja i iskustava. Postajace sve uspešniji na lokalnom, nacionalnom tržištu i time trasiraju siguran put ka svetskom tržištu rada.

---

<sup>53</sup> Dessler, G. (2007): *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2007, redaktor izdanja na srpskom jeziku: Slobodan Čamilović, str. 6

### 2.3.8. Poštovanje različitosti

Predviđa se da će milijardu žena uzeti aktivno učešće u ekonomiji do 2025. godine. Vivian Reding, evropski komesar za pravosuđe, smatra da će "do 2020. godine 40% žena biti prisutno u izvršnim odborima kompanija".<sup>54</sup> Učešće žena u upravnim odborima kompanija na berzi u EU poraslo je u poslednjih godinu dana na 15,8% (za 2,1%), objavila je Evropska komisija. Udeo žena koje nemaju izvršnu funkciju skočio je sa 15% u januaru 2012. na 17% u januaru 2013. godine, dok je broj žena na izvršnim funkcijama porastao za 10%.

Ovo je, naravno, samo jedna od dimenzija fundamentalnih promena koje se primećuju u društvu. Uspesne globalne kompanije su shvatile da najbolje rezultate ostvaruju kombinujući različitosti. Različitost predstavlja demografski miks, složenost, u datom okruženju, koji uključuje vidljive i nevidljive razlike. Uključivanje je način na koji se kombinuje moć znanja, iskustva, kulture, načine poslovanja i rešavanja problema. Primarni cilj je da se kreira okruženje gde se svi ljudi, bez obzira na rasu, pol, generaciju, nacionalnost ili veroispovest, osećaju vrednovano i u mogućnosti su da iskažu i maksimiziraju svoj potencijal. Finansijski sektor to potvrđuje, posebno kada je opšte prisutno pravilo da profit ne poznaje granice i da briše sve barijere u različitostima. Različitost se odnosi na formiranje odgovarajućeg miksa radne snage uključujući razlike na osnovu pola, etničkog porekla, nacionalne kulture, subkultura među zemljama, seksualne orijentacije, akademske podloge, invaliditeta ili generacije (godišta).

Inkluzivnost predstavlja način na koji omogućavamo da ovakva složenost karakteristika (miks) funkcioniše. Radi se o stvaranju okruženja gde se ljudi osećaju cenjeno, gde su deo zajednice, i gde im je omogućeno da rade najbolje što mogu. Ovo nije neka vrsta programa, već način razmišljanja i princip koji podupire savremeni pristup radu i radnom okruženju, i predstavlja jedan od najviših poslovnih imperativa današnjice. „Mi nemamo opremu, mašineriju, utvrđenu imovinu, inventar; sve što imamo su naše ideje i naši zaposleni... Kada jednom dođete do stupnja u kojem cenite zaposlene i njihove ideje, moguće je misliti da najbolje ideje dolaze u bilo kom obliku, veličini, polu, boji kože, seksualnoj orijentaciji, i bilo čemu drugom.”<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Ernst & Young, *EMEIA Diversity and Inclusiveness review FY12*, str. 2, prevod: autor ovog rada

<sup>55</sup> James S. Turley (2012): Ernst & Young, bivši predsedavajući i CEO, dat iskaz za eksterne i interne medije

Različitoost na radnom mestu i njen uticaj na organizacije je proučavan godinama. Prema nedavnoj Ernst & Young-ovoj studiji koja je obuhvatila 821 poslovnog rukovodioca u 14 zemalja širom Azije i Pacifika, Evrope i Amerike, oni su ocenili svoje kompanije kao odlične na polju izgradnje različitih timova, što je doprinelo postizanju zarade i rasta prihoda većeg od 10 odsto u periodu od godinu dana. Iako 85% ispitanika smatra da njihova organizacija podržava inkluzivno liderstvo, pola priznaje da njihova organizacija nema lidere koji mogu da upravljaju i motivišu različite timove. Više od 50% ispitanika kaže: "...iskreno, mi se pitamo da li naše sadašnje rukovodstvo ima sposobnosti da vodi biznis u okruženju koje zahteva još više uključivanja različitosti...", kaže Mike Cullen<sup>56</sup>, globalni partner za upravljanje talentima u EY u Londonu. Rezultati ankete pokazuju da funkcija ljudskih resursa treba da obrati više pažnje na inkluzivnost, razvijanjem lidera koji mogu da podstiču pripadnike multidisciplinarnih timova da izraze različita mišljenja, istražuju argumente, ili dele nekonvencionalne ideje. Kako se globalne ekonomije menjaju i priroda radne snage se takodje menja, pa mnogi lideri ne mogu biti uspešni ako primenjuju isti skup veština koji su primenjivali u prošlosti. To stvara novi izazov za ljudske resurse, prebaciti fokus sa izgradnje različitih timova na razvoj inkluzivnih lidera, koji su u stanju da izvuku najbolje iz svoje globalne radne snage.

#### **2.4. Kreiranje konkurentske prednosti kroz HR procese**

Organizacije u dvadeset prvom veku nastoje da kroz dobro osmišljene i implementirane procese u domenu upravljanja ljudskim resursima postignu dva najvažnija cilja: privući i zadržati najbolje ljude. U ovim nastojanjima, organizacije trebaju da budu brže i bolje od svojih direktnih i indirektnih konkurenata, jer se organizacijska vrednost danas meri kroz inovativnost, kreativnost, sposobnost i angažovanost njenih zaposlenih. U ovom poglavlju govorićemo o najvažnijim procesima u oblasti upravljanja ljudskim resursima, kao što su regrutacija i selekcija, socijalizacija, obuka i razvoj, zatim o procesu merenja performansi i o napuštanju organizacije. Takođe, govorićemo i o uticaju funkcije menadžmenta ljudskih resursa na troškove, koji – zajedno sa gore navedenim procesima - predstavljaju ključ u ostvarivanju konkurentske prednosti u organizacijama.

---

<sup>56</sup>Mike Cullen, Global Talent Managing Partner of Ernst & Young, dat iskaz za eksterne i interne medije



Forman je izdvojio pet HR procesa koji imaju najznačajniji uticaj na organizacije i koji izdvajaju uspješne od neuspješnih organizacija, a to su: 1) privlačenje i zadržavanje ljudi koji imaju potencijal; 2) povećanje angažovanosti zaposlenih; 3) usklađivanje HR strategija sa strategijom organizacije; 4) komunikacija u organizaciji i 5) efektivan razvoj zaposlenih.<sup>57</sup> Svi navedeni procesi obrađeni su u narednim poglavljima. Praksa potvrđuje ono što teorija navodi, odnosno potvrđuje da su ključni HR procesi u direktnoj vezi sa finansijskim rezultatima organizacije i njenim pozicioniranjem na tržištu.

Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright navode modele i metode koji mogu pomoći organizacijama da se na tržištu pozicioniraju na pravi način. Pre svega, to je moguće učiniti putem kreiranja visokoproduktivnih radnih sistema - kroz menjanje i razvoj uloge kako zaposlenih, tako i menadžera i kroz integraciju naprednih tehnologija i društvenih sistema. Drugi način jeste zadovoljenje potreba stejkholdera – kroz kreiranje prihoda za akcionare, zatim kroz razvoj zaposlenih i kreiranje pozitivnog radnog okruženja. Treći način jeste korišćenje procesa globalizacije kao konkurentske prednosti, putem širenja biznisa na strana tržišta i pripreme zaposlenih za rad u inostranstvu.<sup>58</sup> Kao što možemo videti, u središtu svakog predloženog metoda – jesu zaposleni, bilo kao stejkholderi ili kreatori konkurentske prednosti.

Značajno je pomenuti da je još jedna od opcija kreiranja vrednosti za organizaciju - i kroz transformaciju same HR funkcije, odnosno outsourcinga nekih ili većine HR procesa. Outsourcing je zapravo oduvek postojao, najčešće kroz angažovanje head hunter-a ili izvođača različitih obuka, uglavnom radi uštede ili "iznajmljivanja" određene ekspertize. Danas se, međutim, outsourcing HR procesa vrši na način da se HR ekspertima oslobodi vreme za strateška pitanja i strateški HR, dok se većina operativnih, administrativnih i rutinskih poslova prebacuje već pomenutim globalnim centrima za administrativne poslove (Global Shared Services) ili eksterim agencijama. Više detalja o outsourcingu HR funkcije biće reči u narednim poglavljima.

---

<sup>57</sup> Forman, D. (2015): *Fearless HR – Driving Business Results*, Sage Learning Systems Press, San Diego, California, str. 15, prevod: autor ovog rada

<sup>58</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o. Zagreb, ZŠEM, prevod: Milka Bubić, str. 8-9

#### 2.4.1. Brendiranje poslodavca, regrutacija, selekcija i proces orijentacije

U svetu upravljanja ljudskim resursima, sve značajnija aktivnost postaje brendiranje poslodavca, odnosno employer branding. Brend poslodavca je zapravo njegova reputacija na tržištu rada, što je uži pojam od brenda kompanije u celini. Brendiranje poslodavca predstavlja proces promocije organizacije kao poželjnog mesta za rad – prema ciljnoj grupi, onoj koju poslodavac želi da zaposli i zadrži u organizaciji. Drugim rečima, ukoliko organizacija želi da dopre do svoje ciljne grupe zaposlenih, ona bi najpre trebala da obezbedi da ta ciljna grupa bude dobro informisana o organizaciji i da slika u javnosti bude pozitivna. Koliko je neka organizacija, uključujući i finansijske institucije, u tome uspešna, saznaje se preko istraživanja o najpoželjnijim poslodavcima, koja mere kulturu i klimu organizacije (iznutra) i percepciju okoline ili interesnih grupa organizacije (potencijalni zaposleni, kupci, klijenti, društvena sredina)... Šta sve banku, osiguravajuće društvo ili neku drugu organizaciju čini poželjnim poslodavcem i zašto je to značajno? Poželjni brendovi, odnosno proizvodi i usluge se češće koriste i konzumiraju, koštaju više i donose veću zaradu organizaciji. Na isti način, bolje percipirane organizacije privlače bolje kandidate i one imaju mogućnost da biraju. Na primer, poznato je da su zarade u bankama na višem nivou nego u privredi i javnim institucijama Srbije<sup>59</sup>, što obezbeđuje prijavu većeg broja kvalitetnijih kandidata. Dakle, poželjan poslodavac privlači talente, oni često dolaze sami, čak i volontiraju samo da bi postali deo uspešnog tima. Prestiž je raditi za najbolje; najbolji se ne „napuštaju“; najboljim organizacijama su kandidati odani i posvećeni su organizacijskim ciljevima.

---

<sup>59</sup> Prosečne zarade u bankama u Srbiji: direktor filijale: 107.000 din., finansijski analitičar: 75.000 din., hipotekarni savetnik: 62.000 din., bankarski savetnik: 52.000 din., šalterski službnik: 39.000 din.; Prosečne zarade u osigravajućim društvima u Srbiji: direktor filijale: 123.000 din., aktuar: 72.000 din., procenitelj/likvidator šteta: 61.000 din., administrator osiguranja: 41.000 din., agent osiguraja: 33.000 din.; Prosečna zarada u Srbiji u novembru 2015. godine bila je 44.166 din. Izvor: <http://www.infoplate.rs>

Prema analizi konsultantske firme "Tim centar" iz Novog Sada, kriterijumi kojima merimo poželjnost i brendiramo poslodavca su najčešće:

- Vrednosti – krovna verovanja i smernice koje promovise organizacija i koje definišu ponašanja zaposlenih i čine kulturu organizacije.
- Komunikacija – način na koji se prenose informacije u organizaciji i na koji se komunicira sa zaposlenima.
- Upravljanje – način i stil rukovođenja organizacijom, zaposlenima i promenama
- Uslovi rada – fizički uslovi i radno okruženje
- Zarada i beneficije – plata, bonusi, beneficije i nagrađivanje/priznavanje zaposlenih
- Razvoj zaposlenih – mogućnost ličnog i profesionalnog napredovanja (jačanje veština, znanja, napredovanje u hijerarhiji itd.)
- Balans između privatnog i poslovnog života (Work-life balance) – postizanje harmonije između poslovnih zahteva i prioriteta i privatnih obaveza i prioriteta.<sup>60</sup>

U zavisnosti od industrije, neki od kriterijuma bi bili dodati ili izbrisani sa liste, ili bi redosled kriterijuma mogao biti drugačiji, ali ono što zaposleni u 21. veku sigurno očekuju od poslodavaca su: iste vrednosti, dobre zarade i beneficije, razvoj zaposlenih i napredovanje, fleksibilnost, mobilnost, kao i balans između privatnog i poslovnog života. Posebna pažnja se poklanja aktivnostima organizacije na polju korporativne društvene odgovornosti.

Na osnovu iskustva najvećih organizacija u Srbiji u poslednjih nekoliko godina proizilazi i to da se poželjnost poslodavaca jača putem aktivnog prisustva na socijalnim mrežama. Naime, studenti – pa čak i srednjoškolci - komuniciraju sa organizacijama putem socijalnih mreža tako što prate njihove aktivnosti, daju komentare i postavljaju pitanja. Nacionalne facebook stranice multinacionalnih kompanija obično imaju između 1.000 i 10.000 lajkova (primeri: Coca Cola, KPMG, EY), dok se na globalnim stranicama kompanija može videti čak i broj od 300.000 do 10 miliona lajkova (primeri: DHL, Telenor, VIP mobile, Apple). Značajno je da se komunikacija sa potencijalnim kandidatima odvija bez zastoja i čekanja, jer ukoliko je kompanija neaktivna na socijalnim mrežama, čak i u kraćem vremenskom roku, kandidati je je brzo okarakterišu kao neprofesionalnu i nedostupnu, te joj reputacija kod ciljne grupe brzo pada.

---

<sup>60</sup> Članak objavljen na sajtu: <http://www.timcentar.rs/srb/tekst/262/11/Employer-branding-ili-Brendiranje-poslodavca>

Biti poželjan poslodavac ne znači biti dobar u nekoj od navedenih oblasti, već biti najbolji u svakoj od njih. Izgraditi brend organizacije kao poslodavca se ne dešava odjednom, već je rezultat vizije i strategije organizacije i rezultat je dugoročnih napora da se plasira slika organizacije u javnosti, koja ukazuje na to da bez zadovoljnih zaposlenih nema ni vrhunskih i dugoročnih uspeha ni rezultata. Rizik ovog procesa jeste da organizacija pokušava da plasira iskrivljenu sliku o sebi ili da ne želi iskreno i kritički da govori i o predostima i o nedostacima, jer se sve nedoslednosti veoma brzo otkriju i naplaćuju ceh kroz lošu reputaciju na tržištu rada i kroz mali broj zainteresovanih kvalitetnih kandidata.

Jedna od najboljih kompanija za rad, prema mnogim istraživanjima, je kompanija Google, za koju kažu da "...je ljudi zapravo čine onakvom kakva jeste. Google angažuje ljude koji su pametni i odlučni, a sposobnost se ceni više od iskustva. Iako zaposleni u Google-u dele isti ciljeve i vizije kompanije, dolaze iz različitih sfera života i govore na desetine jezika, u isto vreme to odražava globalnu kompaniju i raznolikost korisničke baze koju opslužuju. A kada nisu na poslu, zaposleni u Google-u uživaju u raznim hobijima, od biciklizma do pčelarstva, od bacanja frizbija do fokstrota. Trude se da održe otvorenu kulturu koja se često povezuje sa novim kompanijama, u kojoj svako daje aktivan doprinos i slobodno deli i daje mišljenja. Na nedeljnim sastancima svih zaposlenih, preko komunikacije e-poštom ili tokom razgovora u kafeteriji, zaposleni u Google-u mogu da postavljaju razna pitanja koja se tiču kompanije direktno rukovodiocima. Upravo i navode da su Google kancelarije i kafeterije osmišljene tako da podstaknu interakciju između timova zaposlenih, kao i poslovnu i privatnu konverzaciju."<sup>61</sup>

Nije slučajno što su upravo IT firme u samom vrhu najpoželjnijih kompanija za rad. Njih odlikuje inovativnost, kreativnost i fleksibilnost, što i jeste u samom središtu njihovog postojanja i njihovog uspeha. Jedna domaća kompanija se izdvojila na domaćem i svetskom tržištu u poslednjih nekoliko godina. Reč je o kompaniji Nordeus, 'srpskom Guglu', kako neki vole da kažu. Iz rukovodstva Nordeusa poručuju: "...u Nordeusu, mi cenimo naše zaposlene i poklanjamo pažnju tome da se oni osećaju dobro. Čvrsto verujemo da je srećan zaposleni – najbolji zaposleni."<sup>62</sup> Nordeus je dobitnik prestižne nagrade "Najbolji poslodavac" u regionu za 2012., 2013. i 2014. godinu.

---

<sup>61</sup>Izvor: sajt kompanije Google, <http://www.google.com/about/company/facts/culture>; preuzeto januara 2015. god.

<sup>62</sup>Izvor: sajt kompanije Nordeus, <http://www.nordeus.com>; preuzeto januara 2015. god.

Na Univerzumovoj listi najpoželjnjih poslodavaca (World's Most Attractive Employers)<sup>63</sup>, u kategoriji Global Top 50 Business, za period od 2012. do 2015. godine, među prvih 10 poslodavaca, našle su se kompanije navedene u Tabeli 4.

Tabela 4: Univerzumova lista najpoželjnjih poslodavaca globalno

<b>Global Top 10 Business 2012<sup>64</sup></b>	<b>Global Top 10 Business 2013<sup>65</sup></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google</li> <li>2. KPMG</li> <li>3. Procter &amp; Gamble</li> <li>4. Microsoft</li> <li>5. Deloitte</li> <li>6. Ernst &amp; Young</li> <li>7. PwC</li> <li>8. J.P. Morgan</li> <li>9. The Coca-Cola Company</li> <li>10. Goldman Sachs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google</li> <li>2. Ernst &amp; Young</li> <li>3. Goldman Sachs</li> <li>4. PwC</li> <li>5. Microsoft</li> <li>6. Apple</li> <li>7. Deloitte</li> <li>8. KPMG</li> <li>9. The Coca-Cola Company</li> <li>10. Procter &amp; Gamble</li> </ol>
<b>Global Top 10 Business 2014<sup>66</sup></b>	<b>Global Top 10 Business 2015<sup>67</sup></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google</li> <li>2. EY (Ernst &amp; Young)</li> <li>3. PwC (PricewaterhouseCoopers)</li> <li>4. KPMG</li> <li>5. Deloitte</li> <li>6. Microsoft</li> <li>7. Procter &amp; Gamble (P&amp;G)</li> <li>8. Goldman Sachs</li> <li>9. Apple</li> <li>10. J.P. Morgan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google</li> <li>2. PwC (PricewaterhouseCoopers)</li> <li>3. EY (Ernst &amp; Young)</li> <li>4. Goldman Sachs</li> <li>5. KPMG</li> <li>6. Deloitte</li> <li>7. Apple</li> <li>8. Microsoft</li> <li>9. J.P. Morgan</li> <li>10. Procter &amp; Gamble (P&amp;G)</li> </ol>

Izvor: sajt Univerzuma: <http://universumglobal.com/rankings>, preuredio samostalno autor ovog rada.

<sup>63</sup> Izvor: sajt Univerzum Global, Rankings, <http://universumglobal.com/rankings>, preuzeto januara 2015. godine, ažurirano januara 2016. godine

<sup>64</sup> U istraživanju 2012. god. učestvovalo je 144.000 studenata sa oko 1.000 univerziteta

<sup>65</sup> U istraživanju 2013. god. učestvovalo je 200.000 studenata sa 1.541 univerziteta

<sup>66</sup> U istraživanju 2014. god. učestvovalo je 200.000 studenata sa 1.541 univerziteta

<sup>67</sup> U istraživanju 2015. god. učestvovalo je 240.000 studenata sa 1.753 univerziteta

Na osnovu analiziranih rang lista u svetu i u Evropi, može se doći do nekoliko zaključaka: Google je daleko najpoželjnija kompanija za rad, već četiri uzastopne godine. Banke i osiguravajuća društva se teško i retko probijaju do liste 10 najpoželjnijih poslodavaca, pogotovu u Evropi. Revizorsko-konsultantske kompanije se veoma dobro kotiraju među studentima ekonomije i biznisa, i kao industrija – konsultanti su procentualno najzastupljeniji na rang listama i u Evropi i na globalnom nivou: 40% rang liste na globalu pripada kompanijama Velike četvorke, odnosno 60% liste u Evropi pripada Velikoj četvorci, kao i konsultantskim kućama McKinsey i BCG.

Tabela 5: Univerzumova lista najpoželjnijih poslodavaca u Evropi

<p><b>Top 10 Business u Evropi 2012<sup>68</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google</li> <li>2. L'Oréal</li> <li>3. Ernst &amp; Young</li> <li>4. Procter &amp; Gamble</li> <li>5. KPMG</li> <li>6. BMW</li> <li>7. McKinsey &amp; Company</li> <li>8. Unilever</li> <li>9. PwC</li> <li>10. Microsoft</li> </ol>	<p><b>Top 10 Business u Evropi 2013<sup>69</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google</li> <li>2. Ernst &amp; Young</li> <li>3. L'Oréal</li> <li>4. Coca Cola</li> <li>5. PwC</li> <li>6. McKinsey &amp; Company</li> <li>7. Unilever</li> <li>8. KPMG</li> <li>9. Microsoft</li> <li>10. Procter &amp; Gamble</li> </ol>
<p><b>Top 10 Business u Evropi 2014<sup>70</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google</li> <li>2. L'Oréal Group</li> <li>3. PwC (PricewaterhouseCoopers)</li> <li>4. EY (Ernst &amp; Young)</li> <li>5. Microsoft</li> <li>6. McKinsey &amp; Company</li> <li>7. Unilever</li> <li>8. KPMG</li> <li>9. Procter &amp; Gamble (P&amp;G)</li> <li>10. The Boston Consulting Group (BCG)</li> </ol>	<p><b>Top 10 Business u Evropi 2015<sup>71</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google</li> <li>2. L'Oréal Group</li> <li>3. Microsoft</li> <li>4. EY (Ernst &amp; Young)</li> <li>5. PwC (PricewaterhouseCoopers)</li> <li>6. McKinsey &amp; Company</li> <li>7. Unilever</li> <li>8. KPMG</li> <li>9. Nestlé</li> <li>10. The Boston Consulting Group (BCG)</li> </ol>

Izvor: sajt Univerzuma: <http://universumglobal.com/rankings>, preuredio samostalno autor ovog rada

<sup>68</sup> U istraživanju 2012. god. učestvovalo je 85.000 studenata

<sup>69</sup> U istraživanju 2013. god. učestvovalo je 100.000 studenata sa preko 600 univerziteta

<sup>70</sup> U istraživanju 2014. god. učestvovalo je 130.000 studenata sa 811 univerziteta

<sup>71</sup> U istraživanju 2015. god. učestvovalo je 168.562 studenata sa 813 univerziteta

U Srbiji, na prvim mestima su se nekoliko uzastopnih godina (do 2014. god.) nalazili Coca Cola, a sledili su je Ernst & Young i Telenor Group. U 2015. godini, poredak je bio nešto drugačiji: na prva tri mesta našli su se Delhaize, Sberbank i Coca Cola HBC Srbija.

Ukoliko je organizacija obezbedila da njena ciljna grupa potencijalnih zaposlenih poseduje dovoljan broj kvalitetnih i tačnih informacija koje mogu pobuditi interesovanje za rad u njoj, dalje može bez velikih napora pristupiti procesima regrutacije i selekcije najboljih kandidata.

Cilj procesa regrutacije i selekcije jeste da se privuče i identifikuje odgovarajući broj najkvalitetnijih kandidata za zaposlenje, uz minimalne troškove, i uključuje evaluiranje i korišćenje najprikladnijih izvora kandidata, kao i primenu odgovarajućih metoda selekcije kako bi se procenile potrebne kompetencije i iskustvo kod kandidata.

Temom regrutovanja i selekcije kandidata bavi se veliki broj teoretičara, a mnoge organizacije imaju interno razvijene procese kojima privlače i selektuju najbolje ljude za otvorene pozicije. Važno je pomenuti da izbor načina privlačenja kandidata i metoda selekcije u mnogome zavisi od industrije u kojoj organizacija posluje, reputacije organizacije na tržištu rada, iskustva koje se očekuje od kandidata i, naravno, od konkurencije.

Torrington i dr. navode da regrutovanje može biti veoma skup i težak proces kada postoji ograničena ponuda znanja i sposobnosti i kada su tržišta rada zatvorena. U takvim situacijama, poslodavac treba da "proda" radna mesta kandidatima, i to tako da obezbedi dobar broj prijavljenih. Važno je da poslodavci shvate da se time proces regrutovanja ne završava, već da traje i tokom užeg izbora, i u fazama intervjuisanja, a završava se tek kada se ponuda napravi i prihvati.<sup>72</sup>

Iako se procesi od organizacije do organizacije razlikuju, za većinu možemo reći da u procesu regrutacije i selekcije prate sledeće korake: identifikacija otvorene pozicije, izrada opisa posla (ukoliko je reč o novoj poziciji), razvoj plana regrutacije, oglašavanje pozicije i implementacija plana regrutacije, pregled aplikacija i izrada uže liste kandidata, spovođenje testiranja i intervjua, te finalni izbor kandidata.

---

<sup>72</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad, str. 170

„Selekcija pri zapošljavanju je prvi korak u stvaranju uslova da znanje udje u organizaciju. Zaposleni donose znanje, ukoliko ga organizacija traži. Od načina na koji organizacija privlači ljude sa znanjem, od kriterijuma koje postavlja prilikom zapošljavanja, kao i postupaka kojim proverava znanje u procesu selekcije, zavisi da li će znanje ući u organizaciju i ostati u njoj. Zato je važno da u zahtevima poslova dobro definišemo koja i koliko znanja treba da ima kandidat za određeno radno mesto. Pošto naše znanje zastareva za 2-3 godine, i same diplome ne mogu biti garancija posedovanja znanja".<sup>73</sup>

Koliko je odluka o finalnom izboru kandidata značajna sa aspekta znanja i potencijala koji ulazi u organizaciju s jedne strane, i sa stanovišta troškova s druge strane, govore mnogi autori, ali jedan od boljih primera daje Phillips, koji navodi da su prosečni troškovi po odabranom kandidatu i do 160 puta veći od njegove početne zarade, ako uzmemo da je dužina staža u organizaciji oko 30 godina. Na primer, ako je početna godišnja zarada novozaposlenog 25.000 USD, to znači da je ukupna investicija u novozaposlenog zapravo oko 4 miliona dolara, tokom radnog veka od 30 godina. Iako je ovakva kalkulacija možda i previsoka za tržišta rada van Amerike, možemo sa sigurnošću da kažemo da su HR odluke – skupe odluke.<sup>74</sup>

Privlačenje i izbor novih kolega bi trebao da bude posao svih zaposlenih u organizaciji. Zaposleni u ljudskim resursima mogu da obave preSelekciju, sprovedu testiranja, intervjue, poslovne simulacije i assessment centre – ali konačan izbor kandidata treba da bude usaglašena odluka najvišeg rukovodstva i linijskih menadžera, jer su upravo oni budući saradnici i nadređeni novozaposlenima. Dobra reputacija svih organizacija, i posebno finansijskih institucija po pitanju selekcije i izbora kandidata je veoma značajna, i poželjno je da mehanizmi selekcije u njima budu izuzetno dobro postavljeni. Ovakav pristup može voditi finansijske institucije u pravcu grupe najpoželjnijih poslodavaca. S druge strane, značajno je i da finansijski sektor sa svojim institucijama ide u pravcu izbora najboljih kandidata, jer - kako navodi Marek Mos, HR menadžer kompanije Google - najbolji ljudi biraju najbolje, a srednji biraju lošije od sebe<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Pržulj Ž. (2003): *Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem*, zbornik radova, Naučni skup "Knowledge management", Univerzitet BK, str. 123

<sup>74</sup> Phillips, J. (2007): *Accountability in Human Resource management*, Butterworth-Heinemann, USA, str. 4

<sup>75</sup> Predavanje "Imidž poslodavca u kontekstu organizacijskih promena", Marek Mos, Google, HR Manager CEE i MENA, konferencija HR Days, Rovinj, 14. mart 2013. godine



Međutim, put pronalaženja dobrih kandidata sve je teži. Jedan od ključnih razloga je činjenica da je konkurencija na tržištu rada sada globalna, i da se domaće kompanije sve manje takmiče između sebe, a sve više sa kompanijama van Srbije i van regiona. U prilog tome koliko je teško naći i zaposliti najbolje kandidate i koliko rat za talente uzima maha na globalnom nivou i na našim prostorima, govore mnogi teoretičari, kao i direktori i menadžeri ljudskih resursa vodećih finansijskih institucija i organizacija, kako u svetu, tako i kod nas. Autori kao što su Hiltrop (1999), Woodruffe (1999), Williams (2000) i Cappelli (2000) koriste izraz "rat za talente", da bi predočili značaj i teškoće sa kojima se susreću oni koji se nadmeću za usluge pojedinaca kadrih da konkurentsku poziciju organizacije učine drugačijom.<sup>76</sup> U kontekstu sve veće tražnje, a sve manje ponude dobrih kandidata, mnogi HR rukovodioci pominju značajno snižavanje kriterijuma prilikom selekcije, dok drugi ulažu značajna sredstva za angažovanje agencija za pronalaženje najboljih kandidata ili primenjuju procedure kojima se sami zaposleni podstiču da učestvuju u procesima selekcije, na primer: programi za nagrađivanje zaposlenih koji preporuče dobre kandidate<sup>77</sup>, zatim preporuke klijenta i dobavljača prilikom zapošljavanja i sl. Takođe, većina organizacija danas koristi internet za regrutovanje kandidata, što više ne predstavlja novinu, već pre neophodnost na polju regrutacije i selekcije. Internet regrutovanje ima nekoliko prednosti: može da bude efektivno u pogledu troškova, brže u odnosu na ostale vidove oglašavanja i dostupno u dužem vremenskom periodu globalnoj radnoj snazi. Ono što poslodavci najčešće navode kao manu - jeste veliki broj prijava, od kojih su mnoge nerelevantne.<sup>78</sup>

Danas rat za talente prevazilazi jednostavno takmičenje sa konkurentskim organizacijama radi obezbeđenja potrebnih ljudskih resursa. Rat za talente znači obezbediti najbolje ljude, jer budućnost zavisi od njihovog talenta, ekspertize, kreativnosti i inovativnosti. Golemanova studija iz 2001. godine ukazuje na podatak da najtalentovaniji radnici – radnici znanja - doprinose organizaciji i do 10 puta više od svojih kolega.<sup>79</sup>

Kako se na proces selekcije može gledati iz potpuno različitog ugla, pokazuju i autori knjige "HR from the Outside in". Oni idu korak dalje u razumevanju procesa zapošljavanja novih ljudi i predlažu uključivanje i aktivno angažovanje eksternih stejkohdera – klijenata - u procese selekcije i razvoja zaposlenih. Ovakav pristup proizilazi iz činjenice da krajnji korisnik usluge koju pruža novozaposleni nije njegov menadžer, direktor ili HR, već klijent sa kojim će on saradivati na dnevnom nivou.

---

<sup>76</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad, str. 210

<sup>77</sup> Employee Referral Policy: zaposleni koji preporučuju kandidata za zaposlenje u firmi novčano se nagrađuje u određenom procentu zarade kandidata, najčešće nakon isteka probnog rada (6 meseci), primer iz prakse kompanije Ernst & Young.

<sup>78</sup> Dessler, G. (2007): *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, redaktor izdanja na srpskom jeziku: Slobodan Čamilović, str. 84

<sup>79</sup> Pilbeam, S., Corbridge, M. (2002): *People Resourcing – HRM in Practice*, Pearson Education Limited, England, UK, second edition, str. 37, prevod: autor ovog rada

"Očekivanja klijenata postavljaju standarde za dovođenje novih ljudi u organizaciju i njihovu promociju na više pozicije. Mi želimo da budemo poželjan poslodavac ne za bilo kog kandidata, već za kandidata sa kojim naš klijent želi da radi."<sup>80</sup> U svetlu specifičnosti sektora usluga, ovakav pristup je više nego poželjan, jer direktno dovodi do većeg zadovoljstva korisnika usluga i samim tim - većeg profita.

Sve u svemu, regrutacija i selekcija su deo šire slike, odnosno mehanizmi strateškog planiranja ljudskih resursa. Strateško planiranje predstavlja nastojanje organizacije da predviđajući buduće zahteve na području znanja, veština, stavova i ponašanja zaposlenih, a koji proizilaze iz poslovne strategije i promena u okruženju, planira načine, vreme i sredstva za zadovoljenje budućih potreba. Svrha plana je osiguranje uslova za ostvarenje ciljeva organizacije, a uključuje predviđanje mogućih manjkova (ili viškova) zaposlenih, planiranje aktivnosti zapošljavanja, planiranje fluktuacije, planiranje obrazovnih aktivnosti, planiranje sukcesije, napredovanja zaposlenih, mobilnosti u okviru organizacije i sl.

"Nosioći ukupne aktivnosti organizacije, ljudi, moraju biti kompetentni pojedinci sa odgovarajućim radnim potencijalima, potrebnim organizaciji odnosno njenim pojedinačnim poslovima".<sup>81</sup> U tom smislu, od ključnog je značaja za organizaciju da privuče i zaposli kompetentne ljude, kao i da ih kasnije razvija u skladu sa njihovim potencijalima i potrebama posla. Na ovu temu, Peter Drucker piše: "... efektivan menadžer popunjava upražnjenu poziciju i unapređuje zaposlene na osnovu onoga što zaposleni mogu da urade, odnosno odluke u vezi zaposlenih donosi ne na način da minimizuje slabosti, već da maksimizira prednosti".<sup>82</sup>

Strateško planiranje ljudskih resursa objedinjuje strateški plan poslovanja i strateški plan HR funkcije, i zajednička je aktivnost menadžmenta i stručnjaka na području upravljanja ljudskim resursima. Važno je definisati odnose između ovih planova, proći kroz ključne korake procesa, kao i prikazati kako strateško planiranje ljudskih resursa doprinosi ostvarenju strateških planova biznisa.

---

<sup>80</sup> Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012): *HR from the Outside In*, McGraw Hill, New York, prevod: autor ovog rada, str. 8, 61-62

<sup>81</sup> Mihajlović, D., dr Ristić, S. (2007): *"Menadžment – ljudska strana"*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, str. 56, poglavlje 2 - Menadžment

<sup>82</sup> Drucker, P. (2007): *"People and Performance"*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str.85, poglavlje 9 – Staffing for excellence, prevod: autor ovog rada

Izborom najboljih kandidata i njihovim prihvatanjem ponude za posao – proces zapošljavanja nije završen. Funkcija ljudskih resursa u finansijskim institucijama ima zadatak da novoprimitelne kandidate upozna sa organizacijom, kodeksom ponašanja u njoj, sadržajem organizacione kulture, očekivanjima na poslu, kao i da obezbedi obuku kandidata za posao koji će obavljati. Sve ove aktivnosti zajedno čine proces socijalizacije novozaposlenih. Socijalizacija se može definisati i kao kontinuirani proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrednostima, stavovima, i normama ponašanja u organizaciji. Obično se proces socijalizacije može započeti i pre prijema kandidata u radni odnos, kada se kroz intervju ili praksu potencijalni kandidati upoznaju sa pravilima ponašanja u organizaciji i očekivanjima na poslu.

"Efikasan proces socijalizacije podrazumeva da funkcija ljudskih resursa pripremi i sprovede odgovarajuće programe orijentacije. Orijetacija novozaposlenih je deo procesa socijalizacije, u kojem se novozaposleni upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi obavili posao na zadovoljavajući način. Program orijentacije sadrži razne informacije o organizaciji: pravila ponašanja u organizaciji, karakteristike, politike upravljanja ljudskim resursima, procedure, pravila zaštite na radu, podatke o istoriji i tradiciji organizacije. Obično su sve ove informacije sadržane u kratko pisanom materijalu koji se daje novozaposlenima kako bi se upoznali sa osnovnim informacijama o organizaciji".<sup>83</sup>

Značaj procesa socijalizacije, u cilju zadržavanja novozaposlenih ljudi, je tema kojom se bave i autori knjige *Retaining Valued Employees*. Istraživanja sprovedena od strane autora pokazuju da su najčešći razlozi napuštanja organizacije od strane novozaposlenih - nedovoljna adaptiranost na organizacione vrednosti i kulturu, kao i osećaj nepripadanja. Istraživanja takođe pokazuju da zaposleni sa više iskustva brže napuštaju organizaciju, i da je prosečno zadržavanje u organizaciji oko 3,6 godina. Autori daju i određene preporuke koje imaju za cilj da se novozaposleni što duže zadrže u organizaciji, kao što su: grupisanje novozaposlenih tokom procesa orijentacije i socijalizacije, u cilju kreiranja osećaja deljenja istih izazova; dodeljivanje mentora ili buddy-a, koji već imaju iskustvo u organizaciji i koji pomažu novozaposlenim u prvoj godini, ili duže; vezivanje zaposlenih na duži period kroz upućivanje na MBA studije ili određene stručne kvalifikacije.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Grubić – Nešić, L. (2005): *Razvoj ljudskih resursa ili Spremnost za promene*, AB print, Novi Sad, str. 221-224

<sup>84</sup> Griffeth, R., Hom, P. (2001): *Retaining Valued Employees*, Sage Publications, Inc., Printed in the United States of America, str. 66-68, prevod: autor ovog rada

Postoje i organizacije koje veruju da se angažovanost kod kandidata može graditi čak i pre dolaska u organizaciju, kao i da proces socijalizacije može početi mnogo ranije od formalnog radnog odnosa. Na primer, Ernst & Young je razvio program stipendiranja učenika srednjih škola i studenata, za koje veruje da su veliki potencijali za organizaciju u budućnosti. Tokom trajanja stipendiranja (do završetka studija) i pre formalnog početka rada – stipendisti su aktivno uključeni u život organizacije - kroz stručne prakse, učestovanje na projektima koji su vezani za biznis, učestvovanje na CSR projektima, sajmovima zapošljavanja, projektima sa studentima, uključuju se kao brend ambasadori i slično. Na taj način, kandidati su u kontaktu sa organizacijom čak i 5-6 godina pre nego što postanu njen deo, i period njihovog zadržavanja u organizaciji je značajno duži od prosečnog.

Dalje, preporučljivo je održavati i obuke sa novoprimitim kandidatima, na kojima će se oni detaljnije upoznati sa potrebnim informacijama. U poslednjim godinama posmatranja, ovo je pravilo i u finansijskim institucijama. Obuka se u pojedinim slučajevima sprovodi i u periodu volontiranja, ili stručne prakse, pa novozaposleni već ima iskustva u radu na konkretnoj poziciji. Uobičajeno je da proces orijentacije traje jedan ili dva dana, mada finansijske institucije i ostale organizacije mogu praktikovati i mnogo duže programe orijentacije, što zavisi od internih potreba i procena.

Još jedan - već pomenuti - preporučljiv model kojim se novozaposlenima olakšava upoznavanje sa kulturom organizacije, a koji je primenjen u nekoliko analiziranih organizacija, jeste "buddy" sistem. To znači da se novozaposlenima dodeljuju kolege sa nekoliko godina iskustva rada u organizaciji, koje ih upućuju u sve organizacijske prakse, običaje, i nepisana pravila - koja postoje, a nisu obuhvaćena formalnim procedurama i pravilnicima. Primećeno je da se novozaposleni mnogo češće i otvorenije obraćaju sa različitim pitanjima kolegama koje su do pre samo nekoliko godina bili u istoj poziciji kao i oni, nego menadžerima ili, po iskustvu, starijim kolegama. U analiziranim organizacijama koje su uvele "buddy" sistem, ovaj pristup je naišao na odobravanje i pohvale svih nivoa zaposlenih i ubrzao je adaptiranje novozaposlenih.

Sa stanovišta troškova, značajno je da se dobro i na vreme procene potrebe za ljudskim resursima u narednom periodu i da se tada usmere sve aktivnosti ka polju privlačenja najboljih kandidata. To podrazumeva i dobro promišljena i procenjena pitanja vezana za fluktuaciju u narednom periodu, kao i razmatranje gde će se (i kada) na tržištu rada moći da pronađe odgovarajuća zamena.

Odabir kandidata, kao i vreme za koje kandidat postaje u potpunosti spreman za rad na poziciji za koju je izabran - vezani su za troškove. Za planiranje i evidentiranje troškova, svrstavaju se i navode prema nastanku sledeći elementi, počev od:

- troška oglašavanja pozicije ili drugih vidova prikupljanja prijave (sajmovi, radionice, predavanja, socijalne mreže); poželjno je da se koristi više različitih vidova oglašavanja istovremeno, u cilju da se dopre do što većeg broja dobrih kandidata;
- trošak angažovanja agencije za pronalaženje kandidata (ukoliko je primenljivo);
- troškovi testiranja kandidata (licence za sprovođenje testiranja, sertifikacija, kupovina samih testova); testiranje kandidata može da obavi i specijalizovana agencija, ukoliko kompanija nema odgovarajuće stručnjake ili i nisu kvalifikovani za obavljanje testiranja;
- vreme koje je potrebno da izdvoje zaposleni u ljudskim resursima za testiranje kandidata i kreiranje uže grupe kandidata za intervjuisanje (vreme pomnoženo sa vrednošću satnice);
- vreme koje je potrebno da izdvoje menadžeri i direktori određenih servisnih linija za finalne intervjuje (vreme pomnoženo sa vrednošću satnice);
- troškovi telefona, pošte, interneta za pozivanje kandidata na testiranje i intervjuje i obaveštavanje o ishodu selekcije;
- troškovi obuke tokom procesa orijentacije novozaposlenih i troškovi predavača – vreme pomnoženo sa vrednošću satnice i troškovi putovanja za predavača i učesnike, rentiranje sale za obuku, oprema, catering, troškovi pripreme materijala za obuku. Obuka najčešće traje dva dana, međutim ukoliko orijentacija podrazumeva i upoznavanje sa specifičnim softverima i alatima – orijentacija može da traje do mesec dana.

Naizgled neznatni, na ovaj način razloženi i sabrani troškovi selekcije i orijentacije novozaposlenih, još jače naglašavaju potrebu da se selekcija mora posmatrati kao troškovno i vremenski zahtevan proces. Svaki mogući previd udvostruči obim i vreme pronalaženja novog kandidata i samim tim bi proces ponovnog uspostavljanja rada na upražnjenom mestu bio neprihvatljivo prolongiranje i neopravdani trošak. Ovde se često pojavljuju i skriveni nematerijalni troškovi koji mogu nastati tokom procesa selekcije, na primer – neobaveštavanje kandidata koji su bili u procesu selekcije, ali nisu izabrani, može značajno uticati na reputaciju organizacije i rezultirati daleko manjim odzivom na konkurse u perspektivi. Eksperti procenjuju da su skriveni troškovi lošeg izbora radnika 20-200% godišnje plate. Dakle, ako je plata Vašeg radnika 500€ – gubici usled lošeg izbora su 1.200-12.000€ godišnje.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Podatak dostupan na portalu 'Infostud', <http://www.infostud.com>, preuzeto novembra 2014. godine

Prvo udruženje za HR menadžment Saratoga instituta je 1986. godine objavilo formulu kojom se mogu izračunati troškovi po svakom novozaposlenom. Formula uključuje zbir troškova oglašavanja, troškova agencije, bonusa koji se isplaćuju zaposlenima za preporuku kandidata, putnih troškova kandidata ili zaposlenih koji vrše proces selekcije, troškovi relokacije ukoliko kandidat dolazi iz drugog grada ili zemlje, troškovi zaposlenih koji obavljaju proces regrutovanja (po satu ili po danu) i ostali troškovi (materijali, testovi, poslovne simulacije, provera referenci, zdravstveni pregledi i sl.). Zbir navedenih troškova deli se sa brojem zaposlenih kandidata i dodaje se 10% za administrativne troškove. Ono što formulom takođe može biti obuhvaćeno, ukoliko je primenljivo za određenu organizaciju, je i isplata bonusa novozaposlenom, gde zapravo novi poslodavac prihvata obavezu isplate bonusa od prethodnog poslodavca ("sign-on bonus").

Takođe, udruženje navodi da su prosečni troškovi po kandidatu duplo veći ukoliko se radi selekcija uz asistenciju agencije za zapošljavanje, u odnosu na korišćenje internih organizacijskih resursa.<sup>86</sup>

Osim navedenog, prilikom procesa regrutacije i selekcije, možemo meriti još nekoliko kriterijuma koji predstavljaju osnov za procenu kvaliteta i brzine samih procesa, a koji imaju značajan efekat na reputaciju organizacije na tržištu rada i mogu podstaći interesovanje većeg broja kvalitetnih kandidata u perspektivi. To mogu biti: ukupan broj prijavljenih kandidata za svaku otvorenu poziciju, broj kandidata koji prolaze preselekciju, procenat prolaznosti na testovima, vreme trajanja procesa selekcije, vreme za koje kandidati dobijaju pozitivan ili negativan odgovor nakon obavljanja testiranja ili intervjua, brzina dostavljanja ponude za zaposlenje, brzina prihvatanja ponude, vreme zadržavanja novozaposlenih kandidata u organizaciji, ocena performansi novozaposlenih kandidata nakon prve godine rada i broj ili procenat njihovih unapređenja, itd.

Phillips navodi još nekoliko specifičnih kriterijuma koji mogu biti relevantni za određene poslove i organizacije, a to su: ocena performansi zaposlenih po određenom izvoru kandidata, rano napuštanje organizacije prema izvoru kandidata (u prvih šest meseci), zadržavanje radnog mesta prema izvoru kandidata, broj prijavi prema otvorenoj poziciji i prema izvoru kandidata, itd.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Fitz-enz, J., Davison, B. (2002): *How to measure Human Resources management*, third edition, McGraw-Hill, New York, USA, str. 63-75, prevod: autor ovog rada

<sup>87</sup> Phillips, J. (2007): *Accountability in Human Resource management*, Butterworth-Heinemann, USA, str. 204

Sa stanovišta ostvarivanja ušteda u procesu selekcije, značajno je pomenuti da – slično samostalnom ažuriranju podataka u HR sistemima od strane zaposlenih (employee self-service), danas kandidati imaju mogućnost da ažuriraju sopstvene podatke, biografije, preporuke i slično, u naprednim softverima za regrutaciju, kao što su Taleo i SAP (candidate self-service). Takođe, sve se češće koriste online testiranja kandidata, koja su brža i tačnija od klasičnih testova, po principu papir i olovka. Na ovaj način značajno se smanjuje vreme koje je potrebno za obavljanje administrativnih poslova u procesu regrutacije i, shodno tome, broj zaposlenih u HR-u koji se bave navednim poslovima. Sledi zaključak da nas više ne dele decenije - već godine ili možda meseci, do momenta kada veštine i znanja administratora u regrutacionom procesu više neće biti potrebni organizacijama, jer ih uveliko zamenjuju daleko jeftiniji, brži i precizniji softveri za regrutaciju i selekciju kandidata.

#### 2.4.2. Obuka i razvoj zaposlenih

Obuka zaposlenih je jedno od najdirektnijih i najstarijih ulaganja u razvoj i povećanje performansi zaposlenih. Značaj obuke je zapažen još u vreme početka industrijalizacije i prvih teoretičara „naučnog menadžmenta“. Međutim, u vreme brzih promena na tržištima i intenzivnog razvoja informacionih i drugih tehnologija, obuka postaje uslov opstanka savremenih organizacija, kao i pojedinaca u svetu rada.

Učenje tokom celog života (life-long learning) postala je neophodnost. Mnogi će se suočavati sa čestim dokvalifikacijama i prekvalifikacijama tokom svog radnog veka. Obuke u finansijskim institucijama i u većini drugih organizacija se dele na tehničke treninge i treninge mekih veština (soft skills). Tehnički treninzi podrazumevaju pripremu i učenje svega što je u vezi sa osnovnim biznisom za određenu kompaniju ili za određeni sektor, odnosno odeljenje. Soft skills radionice unapređuju veštine koje su potrebne, pre svega, za menadžerske i više nivoe, ali i za sve ostale zaposlene. Najbolji pristup, koji obezbeđuje da svaki zaposleni na određenom radnom mestu prođe sve obuke za tu poziciju, jeste postojanje mapa učenja<sup>88</sup>. Naravno, za sektor ljudskih resursa, to znači omogućavanje zaposlenima da redovno pohađaju organizovane obuke i kontinuirano praćenje realizacije planova. Treninzi imaju dvostruku funkciju:

- **razvojnu** (povećavanje konkurentnosti kako zaposlenog tako i organizacije koja teži izvrsnosti);
- **socijalnu** (dokvalifikacije i prekvalifikacije u situaciji restrukturiranja i smanjenja radne snage, postizanje uključenosti u ekonomski i društveni život).

---

<sup>88</sup>Learning maps

Opšti zaključak je da su slabije obrazovani uvek gubitnici u procesu ekonomskih promena, pa je stoga cilj pripremati zaposlene na višestruke promene karijere. Tako u mnogim finansijskim institucijama postoji model kružne promene radnog mesta, što znači da jedan zaposleni menja radno mesto u ekspozituri, filijali, odeljenju i time povećava sopstvena znanja. To je vid obuke kroz učenje posla po fazama funkcionisanja, a sa druge strane to je i motivacioni mehanizam i izbegavanje obavljanja radnih zadataka po automatizmu. Na taj način, zaposleni imaju nove izazove u svom radnom okruženju, a kretanje kroz različita odeljenja i sektore im daje širu sliku i razumevanje procesa rada i organizacije, uopšte. S druge strane, organizacija, kroz ovakva kretanja, može da donese zaključak koji posao i koji sektor je najbolji za kog zaposlenog i da ga usmeri na rad u njemu. Time smanjuje rizik zapošljavanja ljudi na pogrešnim pozicijama i, shodno tome, troškove otpuštanja i/ili izbora novih ljudi.

Zaposleni ne mogu očekivati da im jedna diploma i jedan posao budu dovoljni za ceo život. Zaposleni treba da budu aktivni, prilagodljivi, upošljivi, mobilni i spremni da uče tokom celog života. Najupošljiviji su oni koji imaju široko obrazovanje i veštine koje se mogu koristiti u velikom broju različitih situacija, kao što su: timski rad, rešavanje problema, PC i internet pismenost, verbalne sposobnosti, numeričke sposobnosti, veštine komuniciranja, prezentacione veštine, sposobnost usvajanja novih znanja, sposobnost improvizacije, kreativnost, inovativnost i sposobnost poštovanja različitosti.

O gore navedenim veštinama se govori kao o prenosivim veštinama (portable skills). Učenje tokom celog života omogućava zaposlenima da zadrže postojeći posao ili da lakše nađu novi posao. Prisutna je tendencija smanjenja radne snage u industrijskom sektoru usled drastičnog napretka informacionih tehnologija i zbog sve češćih integracija dve ili više firmi u jednu, zbog čega dolazi do velikog broja dupliranih radnih mesta. Iako se često rešenje vidi u sektoru usluga, posebno u finansijskom sektoru, u ovoj oblasti postoje ograničenja, posebno sa stanovišta finansijske krize i pada privredne aktivnosti. Finansijska moć građana je u opadanju i sve to vodi ka smanjenom korišćenju finansijskih usluga uopšte (privreda, javni sektor i stanovništvo).

Treba učiti kako se uči i kako se dolazi do potrebnih informacija. Značaj činjeničkog znanja je sve manji, a sve više raste potreba da se nauči kako pristupati, analizirati, eksploatirati i transformirati informacije u nova znanja.



Značajnu ulogu u razvoju zaposlenih igra i metoda obuke na poslu ("on the job training"), u kojoj početnici 'iz prve ruke' uče od iskusnijih kolega, na radnom mestu. "Ova metoda predstavlja kombinaciju oponašanja i instruiranja, uz priliku da početnik i sam radi, uz ohrabrivanje, odnosno brzo ispravljanje grešaka od strane mentora".<sup>89</sup> "On the job" metoda obuke veoma je efektivna u bankama, osiguravajućim kućama i revizorskim kompanijama, gde poslovne aktivnosti i procesi zahtevaju više znanja, pažnje i fokusa. Ovakav vid obuke, za koji možemo reći da je najefektivniji i prilagođen pojedincu, predstavlja i manji trošak za organizaciju, u poređenju sa obukama koje vode eksterni konsultanti.

Ako govorimo o obuci koju vode eksterni konsultanti, moramo da primetimo da ponuda na tržištu ne odgovara uvek potrebama organizacije ili samih zaposlenih. Mnogi programi su prevaziđeni ili zastareli. Mnogi predavači nisu u mogućnosti da prenesu glavne poruke i da zadrže pažnju učesnika. Dok potrebe za određenim programima obuke pokazuju određeni stepen rasta, mnogi korisnici ovih usluga osećaju se iskorišćeno, čak zloupotrebjeno od strane svojih konsultanata-predavača (odnosno vršilaca usluge), i nezadovoljni su postignutim rezultatima. Ishod svega je da se obuka doživljava kao uzaludno traćenje vremena i novca, kako za one kojima je namenjena, tako i za njihove rukovodioce. Kao razlog takvog stanja mogu da se identifikuju četiri osnovne greške:

- pogrešna procena potreba specifičnih ciljnih grupa tokom obuke,
- fokusiranje na formalnu obuku, umesto na praktični deo i primenu,
- neumešnost razlikovanja nedostatka motivacije i nedostatka sposobnosti korisnika,
- loša procena stepena sposobnosti korisnika pre početka obuke.

Zapravo, konsultanstske kuće koje vrše programe obuke – najčešće nude parcijalna i nekompetentna rešenja. Zato se pojavila snažna potreba za reinženjeringom programa obuke, a rešenje se nalazi u poboljšanju usluge i načina percepcije korisnika. Da bi se postigli bolji efekti obuke i da bi se postigao cost-benefit efekat, od konsultanata se očekuje da pažljivo odaberu i rukovode izabranim načinom obuke koji je najprimereniji specifičnoj organizaciji kojoj je obuka namenjena, odnosno njenim delovima ili grupama u okviru te organizacije.

---

<sup>89</sup> Čukić, B. (2004): *Integrativni menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus, Kruševac, str. 89

Noe i ostali autori govore o proceni programa obuke, kroz ishode koji se mogu svrstati u pet kategorija:

- Kognitivni ishodi: koriste se za određivanje stepena do kojeg su zaposleni upoznati sa principima, činjenicama, tehnikama, postupcima ili procesima obrađenim u programu obuke - odnosno mere znanje koje su polaznici stekli, najčešće putem testova (onlajn ili tipa papir i olovka).
- Ishodi veština: koriste se u proceni nivoa tehničkih ili motoričkih veština i ponašanja, najčešće promatranjem uspešnosti zaposlenih na uzorcima posla, npr. na simulatoru.
- Ishodi stavova: uključuju stavove i motivaciju, a jedan od njih je i reakcija polaznika na program obuke. Ova se informacija obično dobija na završetku programa obuke, popunjavanjem upitnika.
- Rezultati: koriste se u utvrđivanju isplativosti programa obuke, a primeri su smanjenje broja povreda na radnom mestu, povećanje proizvodnje ili kvaliteta proizvoda ili usluge.
- Povrat uloženog (ROI): odnosi se na upoređivanje sredstava uložениh u obuku prema novčanim dobitima obuke, odnosno onoga što organizacija dobija programom obuke.<sup>90</sup>

Sve u svemu, organizacije su bile i biće spremne na ulaganje značajnih sredstava u obuku zaposlenih, pod uslovom da ona koristi organizaciji i pojedincu, odnosno da je koncipirana tako da ima direktan uticaj na poboljšanje performansi organizacije i poboljšanje interakcije sa kupcima ili korisnicima usluga (npr. kroz povećanje zadovoljstva kupaca, povećanje angažovanosti zaposlenih, povećanje prodaje, unapređenje tehničkih veština, poboljšanje kvaliteta robe ili usluge itd.).

U tom smislu, već pomenuti autori knjige "HR from the Outside In" predlažu uključivanje klijenata i ostalih eksternih stejkholdera - dobavljača, investitora, regulatora... u proces obuke zaposlenih, kao učesnika i/ili predavača, koji kroz realne primere i studije slučaja obezbeđuju relevantnost i fokusiranost obuke na zadovoljavanje eksternih potreba, odnosno krajnjih korisnika. Prema autorima pomenute knjige, najbolja obuka obezbeđuje poboljšanje kroz samospoznaju, odnosno razumevanje sopstvenih prednosti i slabosti od strane zaposlenih, gde se kroz aktivne, fokusirane i zanimljive vežbe simuliraju realne situacije sa kojima se zaposleni susreću.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o. Zagreb, ZŠEM, prevod: Milka Bubić, str. 243-244

<sup>91</sup> Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012): *HR from the Outside In*, McGraw Hill, New York, prevod: autor ovog rada, str. 8, 103

Kao što smo ranije već pomenuli, u cilju postizanja najboljih rezultata uz najmanje troškove, obuka unutar kompanije treba da bude krajnje specifična (tailor-made), fokusirana ne samo na specifičnu grupu – već sve češće na specifičnog pojedinca (mentoring i koučing). Obuka u finansijskim institucijama, usled specifičnosti posla, zaposlenog upravo i vodi ka direktnoj obuci, koja je efikasna sa stanovišta znanja i troškova. Dalje, sve više organizacija se odlučuje da investira u e-treninge, posebno za tehničke veštine, koje su važne i specifične za organizaciju. Kada je u pitanju srednji i viši menadžment, klasični oblici obuke su odavno prevaziđeni i fokus je prenet na pojedinca, odnosno razvoj njegovih ličnih veština, najčešće kroz koučing.

Međutim, u situaciji ograničenih finansijskih potencijala organizacije, organizacije često odustaju od obuke ili pažljivo analiziraju korist koju imaju u odnosu na troškove. Slabi rezultati obuke potiču iz različitih razloga, a sagledavaju se u momentu utvrđivanja efekata investiranja. Može se napraviti lista neproaktivnih tehnika obučavanja, i ta lista polazi od obuke koja nije povezana sa praktičnom primenom, veza između obuke i organizacije često nedostaje, transfer obuke nije efektivno ili neprekidno valorizovan i obuka na daljinu – putem interneta – se najčešće ne primenjuje u dovoljnoj meri. Umesto da analiziraju uzroke slabog efekta obuke, organizacije često u uslovima krize smanjuju budžet za ove namene.

Suviše spoljnih ili unutrašnjih izvođača obuke mogu dovesti do neuspeha i da proizvedu delimično prihvatljive rezultate, gledano sa stanovišta troškova. Novi kriterijumi adekvatne obuke zahtevaju od konsultanata da sagledaju "celu sliku", i njene delove pojedinačno, kao i da povežu obuku sa poslovnom strategijom klijenata, što često može biti izazov – usled nedostatka informacija, neadekvatne pripeme, nepoznavanja organizacione kulture i sl. Na primer: prilikom sagledavanja troškova organizovanja dvodnevne obuke u finansijskoj instituciji, analizom je definisano da 25 osoba sa 3 godine iskustva treba da pohađa obuku o pisanju izveštaja na engleskom jeziku, specifičnih za banku i kreditne pokazatelje rizika, a specifično za usluge te organizacije. Prilikom planiranja troškova – uzeto je u obzir sledeće: troškovi putovanja predavača, satnica predavača, najam sale i oprema za dva dana, catering. Ukupno ukalkulisani troškovi iznose 3.700 evra. Međutim, ovo nisu svi troškovi - jer ukoliko se uzme da je prosečna dnevnicu po učesniku 60 evra, vreme koje je 25 učesnika provelo na treningu umesto na svakodnevnim poslovima, trošak institucije se povećava za 3.000 evra. Još jedan primer troškova obuke po novozaposlenom daju i autori knjige "Retaining Valued Employees", prikazan u Tabeli 6.

Tabela 6: predviđeni troškovi obuke i orijentacije novozaposlenog

Vrsta trening troška	Formula	Kalkulacije	Predviđen trošak
T1. Formalna orijentacija	(Vreme trajanja obuke x cena satnice predavača) + (vreme trajanja obuke x cena satnice novozaposlenog) + (cena materijala)	(2 sata x \$10,77) + (2 sata x \$17,85) + (\$306)	\$ 363,24
T2. Formalni trening	(Vreme trajanja obuke x cena satnice predavača) + (vreme trajanja obuke x cena satnice novozaposlenog)	(160 sati x \$22,36) + (160 sati x \$17,85)	\$ 6.433,60
T3. Eksterni trening	(Vreme trajanja obuke x cena satnice novozaposlenog) + kotizacija	(8 sati x \$17,85) + \$245	\$ 387,80
T4. On-the-job trening (OJT)	(Vreme trajanja OJT x cena satnice nadređeng) + (vreme trajanja OJT x cena satnice novozaposlenog)	(160 sati x \$22,36) + (160 sati x \$17,85)	\$ 6.433,60
Ukupni trening troškovi T1 + T2 + T3 + T4			\$ 13.618,24

Izvor: prilagođeno prema Griffeth, R., Hom, P. (2001): *Retaining Valued Employees*, Sage Publications, Inc., Printed in the United States of America, str. 19

Autori knjige Menadžment ljudskih potencijala takođe su predstavili primer troškova obuke, koji je prikazan u Tabeli 7.

Tabela 7: Troškovi programa obuke

<b>Direktni troškovi</b>	<b>Iznos</b>	<b>Valuta</b>
Eksterni predavač	1.500	
Putni troškovi	375	
Materijali (60 x 56 polaznika)	3.360	
Učionica za obuku i oprema (12 dana x 50 USD dnevno)	600	
Osveženje (4 USD dnevno x 3 dana x 56 polaznika)	672	
Ukupni direktni troškovi:	6.507	USD
<b>Indirektni troškovi</b>	<b>Iznos</b>	<b>Valuta</b>
Administracija (plate)	750	
Poštarina, telefon, internet	187	
Materijal za učenje pre i posle obuke (4 USD x 56 polaznika)	224	
Ukupni indirektni troškovi:	1.161	USD
<b>Troškovi razvoja</b>	<b>Iznos</b>	<b>Valuta</b>
Kupovina programa	3.600	
Obuka instruktora	1.400	
Putovanje i smeštaj	975	
Plata	625	
Beneficije	156	
Ukupni troškovi razvoja:	6.756	USD
<b>Dodatni troškovi</b>	<b>Iznos</b>	<b>Valuta</b>
Opšta organizacijska podrška, vreme top menadžmenta	1.443	
Ukupni dodatni troškovi:	1.443	USD
<b>Kompensacija polaznicima</b>	<b>Iznos</b>	<b>Valuta</b>
Plate i beneficije polaznicima (na bazi odsutnosti sa posla)	16.969	USD
Ukupna kompensacija polaznicima:	16.969	USD
<b>Ukupni troškovi obuke:</b>	<b>32.836</b>	<b>USD</b>
<b>Trošak po polazniku:</b>	<b>587</b>	<b>USD</b>

Izvor: prilagođeno prema Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o. Zagreb, ZSEM, str. 248

Fitz-enz navodi i ostale kriterijume, koji mogu biti od pomoći prilikom sagledavanja efikasnosti i efektivnosti obuke, kao što su: broj sati efektivnog učenja po zaposlenom tokom jedne godine, broj sati tehničkih obuka prema broju sati soft-skills po zaposlenom, evaluacija treninga od strane polaznika, evaluacija polaznika od strane trenera, prolaznost zaposlenih na testovima nakon obuke, povećanje prodaje određenog proizvoda nakon pohađanja obuke o prodaji i karakteristikama tog proizvoda, promena stava zaposlenih nakon pohađanja obuke, promena u performansama zaposlenih nakon sprovedene obuke, provera i upoređivanje znanja pre i posle obuke, itd.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Fitz-enz, J., Davison, B. (2002): *How to measure Human Resources management*, third edition, McGraw-Hill, New York, USA, str. 168-173 i 184-187, prevod: autor ovog rada

Kada je u pitanju budžet za obuke, tokom 2010. godine, u mnogim organizacijama došlo je do značajnog smanjenja, i taj trend i danas traje. Veliki broj organizacija, umesto treninga u učionici, podstiče virtuelne treninge ili e-treninge, što je kreiralo uštede na angažovanju konsultanata i predavača, putnim troškovima i značajno smanjilo vreme provedeno na treningu. Vejn Kasio je još 2003. godine u svojoj knjizi "Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits" govorio o predstojećem "bumu" online treninga, koji je predvideo - pre svega - na osnovu visokih troškova obuke zaposlenih (oko 60 milijardi dolara godišnje, u tom periodu, samo u američkim kompanijama), kao i na osnovu izraženih potreba za implementacijom fleksibilnih platformi za učenje, koje će omogućiti pravovremene obuke ("just-in-time") globalnoj radnoj snazi, koja se radi za istu organizaciju, ali je razučena na svim kontinentima sveta.<sup>93</sup>

Period krize je na neki način bio i prekretnica na polju treninga i obuke. Trend smanjenja troškova je nastavljen i posle krize, tako da je danas u mnogim organizacijama odnos e-treninga (ili virtuelnih treninga) prema treninzima uživo 70:30, dok je – primera radi – taj odnos početkom ovog veka bio 80:20, u korist klasičnih obuka u učionici. U organizacijama koje još uvek nisu ostvarile ovaj odnos, postoje strateški planovi da se do njega dodje najkasnije do 2020. godine. Razlozi za ovakvu postavku treninga u budućnosti su mnogi: pored najtransparentnijeg cilja da se troškovi smanje, tu je i značajan napredak tehnologije, koji omogućava da npr. preko video sastanaka, treneri drže obuku učesnicima u različitim zemljama, u realnom vremenu, što u velikoj meri može zameniti obuku uživo.

Međutim, neophodno je pomenuti i negativne strane e-treninga. Ukoliko je zaposlenima ostavljeno na volju da sami izaberu mesto i vreme praćenja e-treninga, oni to najverovatnije neće ni učiniti. U scenariju gde je postavljen rok završetka e-treninga, zaposleni će ga najčešće završavati u poslednjem momentu i neće biti dovoljno fokusirani na sadržaj. Ukoliko je potrebno da urade i neku vrstu provere znanja na kraju e-treninga, oni će najverovatnije koristiti rešenja koja su dobili od kolega. Pored navedenog, ono što je najveći gubitak usled prelaska na e-treninge je ostvarivanje i održavanje kontakata sa kolegama iz drugih sektora, odeljenja, gradova i država i međusobna razmena različitih znanja i iskustava.

Obuka je samo jedan od elemenata razvoja zaposlenih u organizaciji, a vrlo često se u organizacijama srećemo sa odeljenjima za obuku i razvoj u okviru Funkcije ljudskih resursa, koja objedinjuju ova dva segmenta.

---

<sup>93</sup> Cascio, W. (2003): *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill, New York, prevod: autor ovog rada, str. 289

Razvoj ljudskih resursa je ključni proces menadžmenta ljudskih resursa kojim se povećavaju potencijali zaposlenih i istovremeno performanse organizacije. Radi se o važnoj investiciji koja treba da se vrati organizaciji kroz veću produktivnost organizacije, motivaciju zaposlenih i kvalitet radnih procesa. "Razvoj zaposlenih treba razlikovati od obuke. U prvom slučaju zaposleni se kroz tradicionalne obrazovne programe, procenu razvojnog potencijala, sticanje radnog iskustva i socijalne interakcije pripremaju za buduće zahteve sadašnjih ili nekih novih poslova. Sastavni element razvoja zaposlenih jeste i razvoj i upravljanje karijerom zaposlenih. Razvoj zaposlenih je kontinuiran proces koji uključuje formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima i ocenu ličnosti i sposobnosti, a koji omogućava zaposlenom da se pripremi za buduće poslove. Razvoj je orijentisan na budućnost, uključuje učenje koje ne mora da bude u vezi sa sadašnjim radnim mestom zaposlenog".<sup>94</sup>

Kroz proces razvoja, zaposleni se pripremaju za promene na svojim sadašnjim i budućim radnim mestima, koje su posledica tehnoloških promena ili ukusa potrošača. Obuka se organizuje kao obaveza za sve zaposlene, dok je razvoj uglavnom vezan za zaposlene koji imaju potencijal za menadžerske i više pozicije. Pored toga, obuka podrazumeva učenje novih veština ili ponašanja, a razvoj povećanje potencijala i performansi zaposlenih. Naravno, što se obuci daje veći strategijski značaj u jednoj organizaciji, to je teže povući jasnu granicu između obuke i razvoja zaposlenih.

Tabela 8: Razlike između obuke i razvoja zaposlenih

<b>Karakteristike</b>	<b>Obuka zaposlenih</b>	<b>Razvoj zaposlenih</b>
Vremenska orijentacija	Sadašnjost	Budućnost
Upotreba radnog iskustva	Niska	Visoka
Cilj	Priprema za sadašnji posao	Priprema za promene
Participacija zaposlenih	Obavezna	Dobrovoljna

Izvor: adaptirano prema Noe, R.A. (2002): *Employee Training and Development*, 2nd. Ed, McGraw-Hill, str. 283

Može se reći da je razvoj širi pojam od obuke i obuhvata obuku kao metod razvoja, upravljanje karijerom (karijerno vođenje), sticanje novih radnih iskustava (često pomoću rotacije, proširivanje poslova i sl.) i koučing kao jednu od novijih metoda razvoja.

<sup>94</sup> Bogičević, B. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, Čugura print, 2 izd., str. 235

To pokazuje i primer kompanije Ernst & Young, koja je razvoj zaposlenih oslonila na tri ključna stuba: 1) Učenje (Learning) – nosi 10% razvoja zaposlenog, 2) Koučing (Coaching) – nosi 20% razvoja zaposlenog, 3) Iskustvo (Experience) – nosi 70% razvoja zaposlenog. Ova platforma se naziva EYU (Ernst & Young and You). Učenje u kompaniji Ernst & Young podrazumeva sve obavezne i opcione treninge koji su razvijeni za svako radno mesto, odnosno za svaku poziciju, u svakoj organizacionoj jedinici. Tokom jedne finansijske godine, zaposleni imaju obavezu da odslušaju određeni broj onlajn treninga i da prisustvuju obaveznim i opcionim "classroom" treninzima (obuka u učionici). Osim što su treninzi sastavni deo godišnjeg plana zaposlenog, njihova se uspešnost meri sa više aspekata: trener daje ocenu učesniku, učesnici treneru i organizatoru treninga. Na kraju treninga rade se testovi, odnosno proveru stečenih znanja kroz klasičan ili onlajn trening. Pored toga, svaki zaposleni ima obavezu da tokom jedne godine "sakupi" minimum 20 kredita za kontinuiranu edukaciju (optimalno 40), odnosno 120 kredita za tri uzastopne godine.<sup>95</sup>

Koučing u kompaniji Ernst & Young podrazumeva da zaposleni treba da bude mentorisan od strane kolega koje su organizaciono i iskustveno stariji, odnosno da i sam bude kouč kolegama mlađim od sebe. Budući da je za profesionalni koučing potrebna sertifikacija, koučing u Ernst & Young-u se prvenstveno oslanja na postavljanje pravih pitanja (umesto na davanje direktnih odgovora) i na davanje kvalitetnog, iskrenog i razvojnog feedback-a.

Iskustvo u kompaniji Ernst & Young podrazumeva da zaposleni na svakom radnom mestu i na svakoj poziciji mora da stekne određena, unapred definisana iskustva iz oblasti u kojoj radi. Stečeno iskustvo je sastavni deo godišnjeg plana zaposlenog. Pored ostalog, iskustvo se vezuje i za određenu kompleksnost poslova i veličinu, odnosno kompleksnost klijenata na kojima je angažovan. Dalje, veoma je važno iz koje industrije dolaze klijenti, i da li zaposleni ima jednoličan ili diversifikovan portfolio klijenata (npr. najviše se ceni ukoliko zaposleni u reviziji u svom portfoliju ima i banke, i osiguranja i različite industrije u privredi). Kroz EYU platformu, kompanija deo odgovornosti za sopstveni razvoj delegira zaposlenom, a deo odgovornosti preuzima na sebe. Dakle, organizacija je tu da zaposlenima omogući uslove za sticanje novih znanja i iskustava, ali koliko će zaposleni zaista iskoristiti od ponuđenih opcija, zavisi samo od njegovih ličnih ambicija i sposobnosti. Zaposleni sa visokim potencijalom uglavnom uspešno koriste sve ponuđene opcije razvoja, kroz stručne kvalifikacije, obuke, mentoring i koučing, rad na različitim klijentima, programe mobilnosti i sl. Što se tiče zaposlenih sa nižim potencijalom, za njih profesionalne kvalifikacije i druge metode razvoja najčešće predstavljaju veliki izazov.

---

<sup>95</sup> Prema kompanijskoj politici: jedan kredit je ekvivalent jednom satu efektivnog učenja



Primer kompanije Ernst & Young nije usamljen i mnoge organizacije razvijaju slične razvojne platforme, koje iskustvo i rad na projektima pretpostavljaju tradicionalnim načinima učenja u organizaciji. I David Forman navodi gotovo identičan model razvoja zaposlenih 70:20:10, gde 70% razvoja predstavljaju zahtevni i izazovni radni zadaci; 20% predstavljaju koučing, mentoring, feedback, praćenje rada iskusnijih kolega i role modeling, a samo 10% predstavljaju formalni treninzi i samostalno učenje.<sup>96</sup>

Sa aspekta organizacije, upravljanje karijerom je proces u kojem menadžment organizacije planski i organizaciono prati, ocenjuje, usmerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, radi obezbeđivanja potrebnog broja kvalifikovanih ljudi i optimalne iskorišćenosti njihovog znanja i veština, a sve u višem cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih interesa. Značaj karijere proizilazi iz činjenice da se preko nje najjače i najočiglednije povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi. Razvoj karijere omogućava uspešnost i pojedincu i organizaciji.

Dugo se na razvoj karijere i kretanje kroz organizaciju gledalo kao na: "1) uslovljeno, 2) usmereno i 3) determinisano tehnološkim zahtevima procesa rada. Kretanje kroz organizaciju se ispoljavalo u dva osnovna oblika: kao vertikalna i horizontalna pokretljivost".<sup>97</sup>

Međutim, tradicionalna karijera u jednoj organizaciji, posmatrana kao hijerarhijsko napredovanje, usmeravana prema planiranim osnovama organizacije, danas više ne postoji. Organizacije danas imaju nešto ravnije strukture, i moraju biti fleksibilne, pokretljive i ekonomski isplative, u svetlu nesigurne i nepredvidive budućnosti. Stoga one ne mogu nuditi dugoročno napredovanje u karijeri kao nagradu za lojalnost, posvećenost i adekvatan rad, što je bilo nepisano pravilo u tradicionalnim psihološkim ugovorima.

S druge strane gledano - "nekada je pojedinac bio instrument za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, dok danas organizacije sve više postaju instrument za razvoj lične karijere. Svaki zaposleni mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru i osposobljavati se za dalje napredovanje, na zahtevnije i složenije poslove".<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Forman, D. (2015): *Fearless HR – Driving Business Results*, Sage Learning Systems Press, San Diego, California, str. 78, prevod: autor ovog rada

<sup>97</sup> Čamilović, S. (1996): *Kadrovski procesi*, Tekon, Beograd, str. 137

<sup>98</sup> Grubić – Nešić, L. (2005): *Razvoj ljudskih resursa ili Spremnost za promene*, AB print, Novi Sad, str. 106

Danas je sve prisutnije shvatanje da se zaposleni i menadžeri ne mogu više oslanjati na organizaciju u planiranju svoje karijere i moraju naučiti da upravljaju sami sobom i svojim radom, kao što to rade mnogi profesionalci. Oni, posebno, moraju graditi portfolija svojih dostignuća i sposobnosti, razvijati mreže, stvarati sebi ime, to jest – lični brend i moraju se ponuditi tržištu u odgovarajućem industrijskom sektoru, a ne samo u organizaciji u kojoj trenutno rade. Sve češće se govori o karijeri bez ograničenja, koja podrazumeva kretanje između organizacija i kretanje unutar organizacije, koje nije hijerarhijsko i gde ne postoje norme progresa i uspeha.

Dakle, karijera se može definisati kao niz radnih uloga pojedinca. Tradicionalno, ova se reč odnosila samo na osobe koje obavljaju menadžerske ili profesionalne poslove, ali se sada sve više koristi u opštem smislu, da bi se opisale radne uloge zaposlenih. Reč karijera je takođe korišćena da označi kretanje na više i napredovanje u radnim ulogama. Kao što je već pomenuto, u mnogim organizacijama se više ne nudi tradicionalna karijera ili se ona nudi samo nekolicini odabranih. Prinudna otpuštanja, ravnije strukture, kratkoročni ugovori, mogućnost rada na nepuno radno vreme, a ne uvek sa punim radnim vremenom, sve ovo utiče na razbijanje idealizovanog imidža karijere. Danas prepoznajemo drugačiji vid legitimnog kretanja razvoja karijere, uključujući razvoj i proširenja u okviru samog posla, lateralna kretanja i razvoj rada na osnovu portfolija. Karijera se može i šire definisati kao razvoj pojedinca u učenju i radu tokom života, i stoga podrazumeva i volonterski rad, kao i druga životna iskustva. Istraživanjem karijere, često se dobija inherentna slika da biografija nije viša ona sa impresivnom listom titula, da ona ne govori o napredovanju, već ona koja je bogata poslovnim aktivnostima, od kojih nisu sve aktivnosti u vezi sa poslom.

Na kraju, treba pomenuti i kako HR funkcija može da doprinese razvoju zaposlenih u organizaciji. U svojoj studiji iz 1993. godine, Baily je tvrdio da su ljudski resursi često neiskorišćeni, jer zaposleni imaju tendenciju da rade manje od svojih realnih mogućnosti i potencijala. On je takođe pobornik stava da funkcija ljudskih resursa, kroz svoje procese, može da utiče na veštine i motivaciju zaposlenih, kao i na osnaživanje zaposlenih kroz organizacionu strukturu. Dalje, obezbeđivanjem adekvatnih formalnih i neformalnih treninga i iskustava, koučinga i mentoringa, funkcija ljudskih resursa takođe ima uticaj na razvoj zaposlenih.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Huselid, M. (1995): *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3, str. 637, prevod i adaptacija: autor ovog rada

### 2.4.3. Ocenjivanje performansi zaposlenih

Cilj ocenjivanja radne uspešnosti je da se zaposleni ohrabre i da im se pomogne da podignu svoju radnu uspešnost na viši nivo. Dalje, cilj je da zaposleni razviju svoje potencijale i usvojene veštine koje će im biti od koristi na poziciji na kojoj se nalaze, ali i na nekim drugim pozicijama koje ih čekaju u njihovoj budućoj profesionalnoj karijeri. Merenje uspešnosti na poslu je način da se zaposleni - kao pojedinci, kao timovi i kao organizacija u celini podstaknu na neprestano usavršavanje. To je prilika da se utvrde razvojne potrebe zaposlenih i da im se u skladu sa tim potrebama obezbede odgovarajući treninzi.

Ceo sistem ocenjivanja nije povezan samo sa utvrđivanjem razvojnih potreba zaposlenih, već mora da bude i osnova za unapređenje (promocije) i nagrađivanje zaposlenih. Neophodno je napraviti vezu između sistema ocenjivanja i kretanja kroz hijerarhiju organizacije, odnosno sistema ocenjivanja i sistema nagrađivanja, odnosno nagrađivanje mora zavisiti od rezultata rada. Ukoliko se ova veza jasno ne uspostavi, zaposleni će to brzo prepoznati i neće mu pridavati značaj. Budućnost nepovezanog sistema merenja performansi i sistema nagrađivanja je prerastanje u čistu administrativnu proceduru, koja se svodi na formu, bez suštine.

S druge strane, preduslov uspešne implementacije sistema ocenjivanja, je da zaposleni zna i razume šta se od njega očekuje i da u vezi sa tim na relaciji zaposleni – menadžer postoji saglasnost i saradnja. Zaposleni se procenjuje na osnovu određenih ciljeva, koje treba da postigne, kao i na osnovu same izvedbe. Zaposleni i menadžer moraju biti saglasni u vezi sa postavljenim ciljevima. U definisanju ciljeva od pomoći može da bude SMART princip<sup>100</sup> (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timely), koji se po prvi put pominje u novembru 1981. god. od strane konsultanta George T. Doran-a, što znači da ciljevi treba da budu specifični u smislu usko definisani, merljivi, dostižni, relevantni i pravovremeni.

Poznato je da sistemi ocenjivanja i nagrađivanja predstavljaju značajne (ako ne i najznačajnije) motivatore ponašanja i učinka zaposlenih u organizaciji, posebno u uslovima krize. "Od njih zavisi poslovna efikasnost, te je neophodno da su kriterijumi koji dovode do veće ili manje ocene učinka ili nagrade jasno komunicirani i svima poznati".<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Doran, G. T. (1981): "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives", Management Review, Vol. 70, Issue 11, str. 35-36.

<sup>101</sup> Petrović, M. (2004): *Kadrovski menadžment*, Akademija lepih umetnosti, Beograd, štampa: Zuhra, Beograd, str. 90

Mnoge finansijske institucije i druge kompanije se suočavaju sa teškoćama pri pokušaju da kreiraju sveobuhvatne mere radne uspešnosti. Osnovni razlog je što ne postoji univerzalni sistem ocenjivanja koji bi adekvatno odražavao sve moguće načine na koje zaposleni mogu da daju svoj doprinos uspehu. Često se kao ključni kriterijum radne uspešnosti koriste kompetencije. Međutim, mere su mnogo manje važne u odnosu na uvođenje samog procesa merenja radne uspešnosti. Kada se rukovodstvo odluči na takav korak, to je već odraz svesti da zaposleni nisu trošak već resurs koji treba razvijati i u koji treba investirati. Važno je razumeti da se radi o kontinuiranom procesu koji neprestano evoluiraju.

Rukovodstvo finansijske institucije ili kompanije koje ne može da meri ono što želi, često se zadovolji time da želi da meri ono što može. Napori da se svaka mera godišnjeg rada dovede do maksimuma, ponekad dovode do žrtvovanja budućeg uspeha. Na primer, organizacija koja se bavi plasmanom životnog osiguranja plaća zaposlenima, koji su odgovorni za plasman, bonus na bazi neto profita u prethodnoj godini. Ti bonusi su i do pet puta veći nego njihove prosečne plate. Da bi maksimalno uvećali svoje godišnje bonuse, zaposleni pribegavaju povećanju prodaje ugovora životnog u odnosu na neživotna osiguranja. Posle par godina takve prakse, nastaju velike razlike u premiji životnog i neživotnog osiguranja, a menja se i obim i udeo u portfoliju osiguranja. Zaposleni u narednim godinama ne uspevaju da održe takav nivo prodaje, zbog zasićenja tržišta i uticaja konkurencije. Slično se dešava i u proizvodnim kompanijama, gde se povećava obim prodaje, ili cena raste u odnosu na kvalitet proizvoda, a smanjuje se trošak održavanja i investicije u modernizaciju postrojenja. Razlika se prelijeva nekim zaposlenima, sve do momenta kada prodaja i profit počnu naglo da padaju. "Očigledno je da kompanije ne žele da žrtvuju svoju sadašnjost za bolju budućnost i žele da mere ono što mogu – a to je uspeh iz prethodne godine".<sup>102</sup>

Ne postoji idealan model merenja performansi zaposlenih. Sistem merenja koji za jednu industriju daje zadovoljavajuće rezultate, u drugoj industriji može biti potpuno neupotrebljiv. Razloge za to trebamo tražiti u različitim procesima rada, različitim zahtevima u odnosu na izvršioce, specifičnim standardima rada, pa i politikama organizacije. Na primer, isti sistem merenja ne daje iste rezultate kada se primeni u osiguranju ili u banci, ili u banci i berzanskom posredniku i slično. Takođe, u dve organizacije iz iste industrije, ali sa različitim kulturama unutar organizacije, implementacija identičnog sistema merenja performansi može imati potpuno različite efekte. U jednoj može zaista da pokrene organizaciju u smeru davanja boljih rezultata, a u drugoj da izazove nepoverenje prema rukovodstvu, smanji motivaciju i poveća fluktuaciju. Ono što praksa pokazuje jeste da jako veliki broj organizacija najveću bitku vodi upravo za uvođenje objektivnog, pravovremenog i uporedivog sistema merenja performansi – koji će rezultirati nagrađivanjem onih koji premašuju očekivanja i sankcionisanjem onih koji ta očekivanja ne ispunjavaju.

---

<sup>102</sup> Ackoff, R. L. (2000), *Menadžment u malim dozama*, II izdanje, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, str. 38

Noe i drugi autori navode najčešće greške prilikom ocenjivanja, a to su:

- a. Sličnost – "slično meni" je greška davanja viših ocena onima koji su nama slični, u odnosu na one koji to nisu. Ova greška se javlja vrlo često, jer većina nas smatra sebe produktivnim. Međutim, ako se bazira na demografskim karakteristikama (godine, pol, rasa), može da dovede do diskriminišućih odluka.
- b. Kontrast – greška koja se javlja kada poredimo osobe sa drugima, umesto sa nekim objektivnim kriterijumom ili standardom. Na primer, ako kompetentni zaposleni, zbog svojih kolega sa izuzetnim performansama dobije nižu ocenu, to je greška kontrasta.
- c. Greška distribucije – javlja se kada ocenjivač koristi samo deo lestvice rangiranja, pa s tim u vezi ocene mogu biti ili previše blage ili previše stroge. Takođe, postoji i središnja tendencija, u situacijama kada ocenjivač rangira sve zaposlene u sredini lestvice, što dovodi do nezadovoljstva zaposlenih sa boljim performansama.
- d. Halo i sirena efekti – odnose se na neuspeh razlikovanja različitih aspekata uspešnosti od strane ocenjivača. Naime, događa se da ocenjivač na osnovu jednog pozitivnog aspekta rada zaposlenog pozitivno oceni i sve ostale aspekte ("Halo greška"). U obrnutom smeru, jedan negativan aspekt uzrokuje da se svi ostali aspekti ocene negativno ("Greška sirene").<sup>103</sup>

Sa stanovišta ocenjivača, odnosno menadžera, rangiranje drugih ljudi nije nimalo lak zadatak. Dešava se da oni koji vrše procenu - uglavnom pojedince svrstavaju u centralni deo skale – što zbog nedostatka znanja o onima koje procenjuju, što zbog nedostatka sposobnosti da diskriminišu, što zbog nesigurnosti, a što zbog želje da ne budu previše strogi prema onima koje procenjuju.<sup>104</sup>

Dalje, veliki izazov je i davanje iskrene, objektivne povratne informacije,<sup>105</sup> koja će sadržati i preporuku u smislu daljeg razvoja i unapređivanja zaposlenog. Takva povratna informacija je, nažalost, retkost - jer ljudi (bez obzira na hijerarhijski nivo na kome se nalaze) ne žele da čuju kritiku na svoj račun i izbegavaju upućivanje kritike drugima zbog očuvanja 'dobrih međuljudskih odnosa'. Ovakav pristup je veoma štetan po razvoj pojedinca i organizacije u celini.

---

<sup>103</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o. Zagreb, ZŠEM, prevod: Milka Bubić, str. 303-304

<sup>104</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad, str. 301

<sup>105</sup> Feedback

Merenje performansi je jedna od ključnih tema koju je obradio Vejn Kasio u svojoj knjizi "Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits", koji između ostalog navodi i rezultate međunarodnog istraživanja sprovedenog na uzorku od 8.000 menadžera i zaposlenih. Istraživanje je dalo sledeće rezultate: jedna trećina zaposlenih navodi da je dobila vrlo malu ili nikakvu pomoć u razvoju od strane svojih menadžera, kao i da nikada nisu imali formalnu diskusiju o svojim performansama. S druge strane, menadžeri navode da im je otvoren i iskren razgovor o rezultatima rada sa zaposlenima jedna od najtežih stvari koje moraju da rade. Još jedan iznenađujući podatak, koji je proistekao iz istraživanja, je da su zaposleni mnogo manje svesni i sigurni u vezi svog doprinosa nakon procesa merenja performansi, nego pre njega.<sup>106</sup>

Svi navedeni problemi u vezi sprovođenja procesa merenja performansi, naveli su jedan broj organizacija danas da ponovo promisli svrsishodnost procesa, kao i da ga postavi na način koji će biti daleko konstruktivniji i imati pravu razvojnu ulogu.

Kao što je već ranije pomenuto, najbitnije je da je proces merenja performansi u organizaciji usko povezan sa nagrađivanjem. Ukoliko ocene u organizaciji nemaju efekte na zarade i bonuse, onda preči opasnost da je (najčešće veoma složeni) proces merenja performansi sam sebi svrha i zaposleni ga počinju ignorisati ili smatrati čistom administrativnom procedurom. Drugim rečima, zaposleni – kroz nagrađivanje – očekuju da se dobre performanse prepoznaju, a loše sankcionišu. Ukoliko do toga ne dođe, finansijske institucije, kao i sve ostale organizacije, najčešće gube najbolje ljude. Zarade tako postaju trošak, a ne investicija za organizaciju. Organizacija plaća ono što nije urađeno ili rezultat koji nije ostvaren, što umanjuje njen profit. Međutim, organizacije često radije posežu za smanjenjem budžeta za zarade, nego za objektivnijim merenjem radnog učinka.

Najnovija istraživanja Hay Group sabrana u izveštaju "Engaging hearts and minds", poseban akcenat stavljaju na transparentnost procesa merenja performansi i nagrađivanje zaposlenih, kao apsolutnih prioriteta u kreiranju angažovanosti zaposlenih i njihovog zadržavanja u organizaciji. Organizacije će, dakle, morati otvoreno i iskreno da komuniciraju kako upravljaju karijerom zaposlenih i kako ih nagrađuju. To podrazumeva jasno komuniciranje politika i procedura ocenjivnja, unapređenja i nagrađivanja zaposlenih, kao i kako su one međusobno povezane. U nedostatku ove komunikacije, angažovanost će trpeti. Nažalost, čak 43% zaposlenih smatra da njihove organizacije nisu dovoljno iskrene u komunikaciji sa zaposlenima.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Cascio, W. (2003): *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill, New York, prevod: autor ovog rada, str. 330-331

<sup>107</sup> Izvor: izveštaj Hay Group *Engaging hearts and minds*, str. 9-10, publikacija za klijente

Uprkos svim preprekama, postoje organizacije gde je sistem merenja performansi dobro definisan i uspešno funkcioniše. Ne treba izostaviti da je u pitanju dinamičan sistem koji se nadograđuje i usavršava iz godine u godinu, inovirajući se u većoj ili manjoj meri. U smislu inovacije sistema merenja performansi i nagrađivanja, Dave Ulrich i ostali autori predlažu uključivanje klijenata i u proces merenja performansi i nagrađivanje zaposlenih, kao najobjektivniji i najkorisniji model za organizaciju. Na primer, jedna od avio kompanija omogućila je putnicima sa najvećim brojem pređenih kilometara da učestvuju u raspodeli 2% bonusa na godišnjem nivou, dodeljivanjem takozvanih bonus vaučera zaposlenima u avio kompaniji. Dalje, autori predlažu prerastanje merenja performansi sa sistema 360° na 720°, u koje su uključeni klijenti, dobavljači i ostali eksterni stejkholderi<sup>108</sup>.

Međutim, najnoviji trend u oblasti merenja performansi zaposlenih je da sistema merenja performansi uopšte ni nema. Iako je odluka o ukidanju procesa merenja performansi nekih velikih korporacija u prvi mah zvučala neverovatno, organizacije do nje nisu došle nepromišljeno i preko noći. Accenture je odustao od godišnjih ocena za zaposlene, a Deloitte, Ernst & Young i KPMG ga sledi u toj odluci, koja će biti primenjena već od 2016. godine. Ukratko, reč je o organizacijama koje mahom zapošljavaju generaciju Y i koje su morale svoje sisteme da prilagode njihovim zahtevima. U Ernst & Young-u, novi proces je nazvan "PMDP for millennials"<sup>109</sup> i bazira se na kvartalnim povratnim informacijama zaposlenima, pretežno putem usmene povratne informacije, bez ocena i bez opterećujuće administracije procesa.

Vraćajući se na merenje radne uspešnosti, kada je nije moguće meriti preko postavljenih ciljeva, koriste se standardi radne uspešnosti. Standardi su iskazani kroz željeno ponašanje u određenoj situaciji. Na primer: kada nam se klijent pismenim putem obraća sa određenim pitanjem, pitanje za kreditno odeljenje, platne kartice, ili osiguranje života u obavezi smo da mu odgovorimo u roku od narednih 48 sati, na način da klijent bude zadovoljan odgovorom. Ili, na primer, određuje se maksimalni rok (u broju dana) za odgovor na odštetni zahtev u društvu za osiguranje.

---

<sup>108</sup> Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012): *HR from the Outside In*, McGraw Hill, New York, prevod: autor ovog rada, str. 8, 160

<sup>109</sup> Performance Management and Development Process for Millennials

**Radna neuspešnost** je pojava koja označava da je nešto neuspešno, nedovoljno, neizvršeno. Najčešće se javlja zbog nepostizanja datog obima posla, ili nezadovoljavajućeg kvaliteta obavljenog posla, prekoračenja zadatih rokova, teškoća u komunikaciji sa menadžerom, kolegama ili klijentima. Ovo su česte situacije koje govore o neuspehu zaposlenih da odgovore na zahteve i ciljeve posla koji obavljaju, u finansijskoj instituciji i drugim organizacijama. Dužnost menadžera je da istraži razloge nedovoljne uspešnosti zaposlenog. Važno je da menadžer ume da kreira neformalnu, prijateljsku i opuštenu atmosferu u kojoj se zaposleni neće osećati ugroženo i ponašati se odbrambeno. Prema metodologiji Ernst & Young-a, za region centralne i jugoistočne Evrope, svaki mentor treba da preispita sledeće stavke u razgovoru sa zaposlenim koji nije imao zadovoljavajuću ocenu performansi na kraju prethodne finansijske godine:

- da li su zaposlenom date odgovarajuće smernice i da li mu je pružena adekvatna podrška (od strane mentora, menadžera i kolega),
- da li je zaposlenom dodeljen odgovarajući mentor,
- da li su godišnji ciljevi na vreme postavljeni, i da li su postavljeni u skladu sa SMART principima,
- da li je zaposleni prikupio dovoljan broj feedback-ova, od različitih saradnika i menadžera,
- da li zaposleni ima neke lične probleme koji ga ometaju u poslu,
- da li zaposleni ima problem u komunikaciji sa nadređenima i/ili podređenima,
- da li mu je prethodno već skrenuta pažnja na neispunjenje rokova, zadataka i sl.,
- da li je zaposleni u potpunosti razumeo šta se od njega traži i da li su mu bile potrebne dodatne instrukcije i uputstva,
- da li se radi o tome da zaposleni ne raspolaže potrebnim sposobnostima ili se samo radi o nedostatku određenih veština koje mogu da budu usvojene kroz odgovarajuću obuku ili su problemi, možda, vezani za ponašanje i stav koji zaposleni ima prema poslu.<sup>110</sup>

Kada se dođe do razloga zbog kojih je zaposleni neuspešan, sledeći korak je dolaženje do toga šta da se uradi kako bi se postiglo poboljšanje i koliko vremena zaposlenom dati za prevazilaženje problema. Menadžer mora da postigne saglasnost sa zaposlenim u vezi akcije koju treba preduzeti kao i kraji rok do kada poboljšanje treba da bude vidljivo. Svi dogovori između menadžera i zaposlenog u vezi sa ciljevima i standardima rada, rokovima, merama uspešnosti, korektivnim aktivnostima i slično, treba da budu u pisanoj formi.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Deo procedure Ernst & Young-a CSE "Performance improvement guidelines for low performing counselees", iz 2012. godine, koja se primenjuje na sve zaposlene ocenjene ocenom nižom od 3, na skali od 1 do 5; u pripremi procedure je učestvovao i autor ovog rada

<sup>111</sup> Primer iz prakse kompanije Ernst & Young Global: P.I.P. – Performance Improvement Plan, koji se radi sa svim zaposlenima koji su ocenjeni ocenama 1 ili 2 (na skali od 1 do 5)



Cilj prethodno navedenih aktivnosti je da se zaposlenom koji nije ostvario željeni rezultat pomogne u prevazilaženju teškoća u izvršenju radnih zadataka, odnosno da mu se pruži šansa da se za određeni vremenski period unapredi. Ukoliko do unapređenja performansi ne dođe, najčešće se pregovara o uslovima napuštanja organizacije.

#### 2.4.4. Napuštanje organizacije

Napuštanje organizacije je veoma kompleksan proces koji ima značajne posledice i za organizaciju i za zaposlenog, a može biti iniciran sa obe strane. Organizacija inicira napuštanje (otpuštanje) iz različitih razloga: neostvarivanja očekivanih radnih rezultata, kršenja radne discipline ili nanošenja materijalne štete (ugleda), kao i smanjenja obima poslova, odnosno promene tehnologije rada. Danas organizacije često otpuštanje zaposlenih vide kao mogućnost uštede ili smanjenja troškova, pri čemu se pravi pojednostavljena računica uštede na zaradama, ne uzimajući u obzir negativne dugoročne efekte otpuštanja (gubitak ključnih kompetencija, demotivaciju zaposlenih koji ostaju u organizaciji, "curenje" poslovnih informacija prema konkurenciji, gubitak ugleda uspešne organizacije kod klijenata i u javnosti, i sl.).

Zaposleni odlučuju da napuste organizaciju najčešće u tri sledeća slučaja: kada zaposlene ne razvijamo uopšte, kada ih ne razvijamo dinamikom koju oni očekuju ili ih razvijamo u pogrešnom pravcu. U ovakvim slučajevima, trošak organizacije je maksimalan, uključujući sve ranije navedene troškove - počev od procesa selekcije, obuke, profesionalnih kvalifikacija, pa nadalje. Druge mogućnosti su nezadovoljstvo zaposlenih, loši rezultati rada uslovljeni nezainteresovanošću i nezadovoljstvom poslom koji obavljaju, apsentizam, loša radna atmosfera, gubitak poverenja. U svakoj od navedenih situacija trpe i gube podjednako i zaposleni i organizacija. Zato je veoma značajno da organizacija razume potrebe pojedinaca, kao i da pojedinci razumeju potrebe organizacije i da ih, u meri u kojoj je to moguće, usklade radi ostvarivanja ciljeva koje imaju i jedna i druga strana.

U finansijskim institucijama, uzimajući u obzir potrebe tržišta rada - sada već i na globalnom nivou, napuštanje organizacije se najčešće odvija na zahtev zaposlenih. Broj odlazaka iz organizacije na inicijativu zaposlenih predstavlja se procentom fluktuacije u organizaciji. Fluktucija zaposlenih je veoma važan pokazatelj koliko su zaposleni angažovani i lojalni kompaniji i koliko kompanija pokazuje da vrednuje svoje ljude. Naravno, fluktucija zavisi i od mnogih spoljnih faktora, kao na primer kakva je ponuda za određene poslove na tržištu rada. Izračunava se kao udeo broja ljudi koji odlazi u određenom periodu, prema prosečnom broju zaposlenih u istom periodu (primer koji navodi Fitz-enz: ako je ukupan broj odlazaka tokom godinu dana u organizaciji 684, a prosečan broj zaposlenih u istoj godini 2.836, fluktucija iznosi 24%). Radi detaljnije analize i boljeg razumevanja razloga napuštanja organizacije, Fitz-enz predlaže analizu fluktuacije po pozicijama, organizacionim delovima, lokaciji, broju godina provedenih u organizaciji i sl.<sup>112</sup>

Kada govorimo o fluktuaciji u užem smislu – odnosno neželjenoj fluktuaciji, ona se ne može izbeći, ali se može i treba držati pod kontrolom. "Dok umerena fluktucija ima pozitivnih efekata, prevelika fluktucija, posebno ako se dogodi u kratkom vremenskom roku, uzrokuje brojne negativne posledice po organizaciju".<sup>113</sup> Negativne posledice se ogledaju pre svega u gubitku znanja i veština, kao i poslovne mreže kontakata koje zaposleni odnose sa sobom. Tu se mogu navesti i gubici određenih licenci i sertifikata koje zaposleni poseduju, a u vezi su sa obavljanjem posla. Dodatno, odlazak zaposlenih koji su cenjeni u organizaciji po svom znanju i dobrim odnosima sa kolegama, često prouzrokuju i odlaske drugih članova tima koji su se na njih oslanjali i koji su od njih učili. Isto važi i za portfolio klijenata, budući da se neretko dešava da klijenti odlaze zajedno sa pojedincem koji napušta organizaciju.

Fluktucija je najbolnije pitanje u organizacijama koje prodaju znanje i veštine svojih zaposlenih, a u te organizacije se ubrajaju i finansijske institucije. U ovakvim organizacijama fluktucija je visoka, pogotovu kada su u pitanju najbolji ljudi, jer je potražnja za njima na tržištu rada uvek prisutna, a cena visoka. Torrington navodi da u organizacijama koje pružaju profesionalne usluge i u kojima je personalni odnos između zaposlenih i klijenata od najvećeg značaja za održavanje uspeha, procenat fluktuacije preko 10% će najverovatnije naškoditi biznisu.<sup>114</sup> Međutim, u revizorskim firmama, fluktucija koja je tolerantna iznosi čak 20% na godišnjem nivou, mada je često ovaj procenat i značajno veći.

---

<sup>112</sup> Fitz-enz, J., Davison, B. (2002): *How to measure Human Resources management*, third edition, McGraw-Hill, New York, USA, str. 262-263, prevod: autor ovog rada

<sup>113</sup> Lesko – Bošnjak, L., Klepić, Z. (2013): *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*, Ekonomski fakultet Sveučilište u Mostaru, Mostar, str. 231

<sup>114</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad, str. 212

Kao što je već pomenuto, osim dovođenja najboljih ljudi u organizaciju, još je veći izazov zadržati ih. To nije moguće samo putem obezbeđenja konkurentnih zarada, već se mora voditi računa i o velikom broju nematerijalnih benefita, kao što su rad na kreativnim projektima, mogućnost razvoja unutar organizacije, rad sa zanimljivim ljudima, davanje odgovornosti i slobode u radu, obezbeđenja mentoringa, koučinga i feedback-a.<sup>115</sup> Čak i ako je sve ovo organizacija spremna da ponudi, i dalje ne postoji dovoljno uveravanje da će najbolji ljudi u njoj ostati. Ukratko, držati fluktuaciju pod kontrolom i sačuvati najvrednije ljude jeste dinamičan proces, koji od organizacije zahteva stalno praćenje tržišta i konkurencije, osmišljavanje kreativnih rešenja u vidu materijalnih i nematerijalnih nagrada i kontinuirano učvršćivanje povezanosti ljudi sa organizacijom.

Revizorsko-konsultantska firma Deloitte, izmerila je finansijsku štetu koju ima po svakom procentu neželjene fluktuacije. Kao i u ostalim revizorskim firmama, u Deloitte-u su talenti primarni produkt, te su ovi podaci bili od velikog značaja za kompaniju. Izračunato je da bi smanjenje od samo jednog procenta neželjene fluktuacije dovelo do uštede od čak 400 miliona dolara.<sup>116</sup> Sličnu kalkulaciju izveli su i lideri Ernst & Young-a. Naime, tokom finansijske 2015. godine, EY je zaposlio oko 60.000 novih ljudi, dok je 37.000 u istom periodu napustilo organizaciju. Smanjenjem samo jednog procenta fluktuacije, kompanija bi uštedela 100 miliona dolara. Upravljanje fluktuacijom je od ključnog značaja za rast biznisa, poručuju iz kompanije EY.<sup>117</sup> Phillips navodi primer jedne finansijske institucije gde je fluktuacija samo na poziciji direktora filijale, na godišnjem nivou, koštala organizaciju blizu 10 miliona dolara.<sup>118</sup>

Međutim, treba imati u vidu da fluktuacija nije uvek loša po organizaciju. Na primer, upražnjena pozicija povećava mogućnost promocija ljudi na nižim nivoima i može rezultirati novim idejama i pristupu, od strane ljudi koji zamenjuju one koji odlaze. Šta više, u slučaju odlaska ljudi koji imaju performanse ispod proseka ili ljudi koji su preplaćeni, odlasci su čak i poželjni.<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> Pilbeam, S., Corbridge, M. (2002): *People Resourcing – HRM in Practice*, Pearson Education Limited, England, UK, second edition, str. 37, prevod: autor ovog rada

<sup>116</sup> Forman, D. (2015): *Fearless HR – Driving Business Results*, Sage Learning Systems Press, San Diego, California, str. 105, prevod: autor ovog rada

<sup>117</sup> EMEA Employer Brand update, April 2016, interna publikacija EY-a

<sup>118</sup> Phillips, J. (2007): *Accountability in Human Resource management*, Butterworth-Heinemann, USA, str. 267

<sup>119</sup> Griffith, R., Hom, P. (2001): *Retaining Valued Employees*, Sage Publications, Inc., Printed in the United States of America, str. 2, prevod: autor ovog rada

Primeri iz prakse pokazuju raznovrsnost pristupa i problema sa kojima se organizacije suočavaju, što prevashodno zavisi od industrije i od kulture unutar same organizacije. Pojedine industrije i organizacije imaju problem sa prevelikom fluktuacijom, što ih primorava da koriguju svoje planove zapošljavanja na ulaznim pozicijama, u smislu da moraju da zapošljavaju daleko veći broj ljudi, dok se u drugim organizacijama ljudi vrlo teško odlučuju da odu. U svojoj knjizi "Accountability in Human Resource management", Phillips navodi primer IBM-a koji je godinama radio da pronalaza inovativnih rešenja kako bi privoleo zaposlene da počnu da odlaze. IBM je nudio mnoštvo stimulativnih paketa otpremnina, da bi konačno bio primoran da ukine i svoju politiku ne-otuštanja. Zapravo, ova politika, koja je dugi niz godina bila okosnica IBM-ovog uspeha, pretvorila se u jedan od ključnih problema profitabilnosti i opstanka na tržištu.<sup>120</sup> U oba ekstremna slučaja, organizacije imaju veoma visoke troškove, ili zbog prijema većeg broja ljudi, ili zbog otpremnina i drugih stimulansa za odlazak.

Kada govorimo o napuštanju organizacije na zahtev poslodavca, odnosno otpuštanje – ono predstavlja i veliki potencijal za nasilje i parničenje od strane zaposlenih koji gube posao. Da bi ovu situaciju predupredile, mnoge organizacije omogućavaju savetovanje za pomoć prilikom otpuštanja, kojim se pokušava pomoći zaposlenima u tranziciji da razumeju svoju situaciju i što pre nađu novi posao. U nekim većim organizacijama ove poslove obavljaju HR odeljenja, dok se u drugima za ove poslove koriste agencije. Za mnoge ljude gubitak posla može biti kritično poučno iskustvo, koje neretko predstavlja osnov za budući uspeh. Tako je, na primer, John Morgridge bio otpušten iz Honeywell-a zbog svoje nepopustljivosti i porebe za samostalnošću, da bi iza toga izgradio kompaniju Cisco System, danas vrednu više od milijardu dolara.<sup>121</sup>

Sastavni deo procesa napuštanja organizacije je i izlazni intervju, koji daje vredne inpute o motivima i razlozima odlaska zaposlenih. Na osnovu prikupljenih informacija, organizacija može uočiti svoje prednosti i slabosti u odnosu na konkurenciju na tržištu rada, i napraviti plan aktivnosti za unapređenje. Pored ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih, izlazni intervjui predstavljaju najmoćniji alat za zadržavanje najboljih ljudi.

---

<sup>120</sup> Phillips, J. (2007): *Accountability in Human Resource management*, Butterworth-Heinemann, USA, str. 3

<sup>121</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o. Zagreb, ZŠEM, prevod: Milka Bubić, str. 361

Postoji, naravno, rizik da zaposleni oklevaju da daju iskrene odgovore i prave motive odlaska tokom izlaznog intervjua, iz straha da "ne poruše mostove" koje su izgradili sa bivšom organizacijom. U tom slučaju, organizacija je u opasnosti da pogrešno protumači razloge odlaska ljudi, i da shodno tome uvede neodgovarajuće i neefektivne metode smanjenja fluktuacije, bazirane na pogrešnim zaključcima.<sup>122</sup> Praksa pokazuje da je poverenje i iskreni feedback u komunikaciji između HR-a i (bivših) zaposlenih, ili menadžmenta i (bivših) zaposlenih od krucijalnog značaja za postavljanje strategije zadržavanja ljudi visokih performansi u organizaciji.

Značajno je pomenuti i to da na zaposlene koji su otišli iz organizacije, mnoge kompanije danas gledaju sa ponosom, jer se oni nalaze na visokim pozicijama kod njihovih klijenata ili potencijalnih klijenata. Na taj način, mudre organizacije pretvaraju svoju slabost u svoju šansu i uspešno koriste novi kanal – svoju Alumni mrežu. Uz dobro postavljen i negovan odnos sa Alumni zajednicom, sklapaju se novi poslovi, otvaraju se nove poslovne mogućnosti, profit se uvećava, a potencijalno su otvorena vrata i za povratak nekih ljudi iz Alumni mreže u organizaciju (takozvani "bumeranzi"). U svakom slučaju, Alumni postaje mreža ambasadora i promotera organizacije koju su napustili, i značajan je stejkholder organizacije.

## 2.5. Komunikacija unutar organizacije

Komunikacija u organizaciji je jedan od najvažnijih segmenata upravljanja ljudskim resursima, posebno ako govorimo o sektoru usluga, ili uže gledano u finansijskim institucijama, koji se baziraju na ljudskom kapitalu. Dobra komunikacija unutar organizacije predstavlja temelj sprovođenja svih promena, a posebno onih koje nastaju kao odgovor na izazove prouzrokovane finansijskom krizom.

Ukoliko nešto u organizaciji ne funkcioniše i ako zaposlene pitate šta je problem, odgovor će u 50% do 60% slučajeva biti - komunikacija. U anketama o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih, pitanja u vezi sa komunikacijom i nagrađivanjem su uvek najlošije ocenjena. Ukratko, komunikacije u svim smerovima nikada nije dovoljno, zaposleni žele da čuju svoje lidere, kao i i da budu saslušani, a njihovi stavovi i ideje vrednovani.

---

<sup>122</sup> Griffeth, R., Hom, P. (2001): *Retaining Valued Employees*, Sage Publications, Inc., Printed in the United States of America, str. 118-119, prevod: autor ovog rada

Značaj komunikacije u organizaciji je jedan od bitnih uslova za put ka uspehu i rezultatima. Pravovremeno i tačno informisanje zaposlenih o različitim pitanjima vezanim za organizaciju, proslavljanje uspeha organizacije i pojedinaca ima nemerljiv značaj u smislu stvaranja i očuvanja poverenja između organizacije i njenih zaposlenih, doprinosi timskom duhu i motivaciji zaposlenih. Za poslovnu komunikaciju možemo reći da je to ona komunikacija koja se odvija unutar organizacija. Poslovna komunikacija se bavi aspektima komunikacije među ljudima u poslovnoj sferi i faktorima omogućavanja efikasnosti poslovnih kontakata.

Komunikacija proizilazi iz društvene interakcije i služi kao njen glavni posrednik, i kao takva je preduslov funkcionisanja svake organizacije. Mnogi autori dokazuju da su sve prepreke koje nastaju u organizaciji direktno povezane sa neadekvatnom komunikacijom. Jedan od ciljeva komunikacije jeste opstanak organizacije, prenos i razmena ideja i informacija, radi formiranja mišljenja i stavova o ciljevima i načinima njihovog rezonovanja.

"Dok su osnovni uzroci neefikasnosti organizacije nedostatak ideja, informacija, ciljeva i strategija, u komunikaciji unutar organizacije najveće prepreke su nepotpune ili iskrivljene poruke, pretrpanost informacijama, nedostupnost i neblagovremenost informacija, kontradiktorne poruke, ili pak sama struktura i kvalitet komunikacionih kanala (ili njihova nedovoljna iskorišćenost)".<sup>123</sup> Komunikacija u savremenoj organizaciji predstavlja jedno od najvažnijih uporišta uspešnog funkcionisanja i pokazatelj većine vrednosti vezanih za relacioni aspekt intelektualnog kapitala. Odnosi među zaposlenima, potrošačima, dobavljačima, saradnicima svih nivoa - čine jednu od najvažnijih vrednosti organizacije.

"Fokusom na komunikaciju i dogovorno rešavanje problema, unapređuju se korporativna produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih, kao i težnja zaposlenih da rade na izazovnim zadacima".<sup>124</sup> Organizaciona komunikacija nije samo osnovno sredstvo za obavljanje zadataka, već je i efikasan pokretač ljudskog kapitala. Nosioi dobre komunikacije u preduzeću trebaju da budu menadžeri i lideri. Efikasna komunikacija između menadžera i podređenih može obezbediti zadovoljavanje osnovnih ljudskih potreba poput priznanja, osećaja pripadnosti i sigurnosti. Njihova naklonost prema zaposlenima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju, obezbediće da se zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti finansijskoj instituciji ili bilo kojoj drugoj organizaciji. Sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje su osnovne ljudske potrebe članova organizacije, a komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za zadovoljenje ovih potreba.

---

<sup>123</sup> Boljanović - Đorđević, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013): *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 187

<sup>124</sup> Moch, M. & Bartunek, J. (1990): *Creating Alternative Realities at Work*, Harper Business, A Division of Harper & Row, Publishers, New York, str. 15; prevod: autor ovog rada

Komuniciranje sa zaposlenima ili sa menadžmentom je više umetnost nego nauka. Iako postoje pravila za efektivnu komunikaciju, ona zavise od toga ko je publika, i može se učiti iz pokušaja i greški. Najvažniji segment komunikacije je integritet, koga prati tačnost informacija. Biti iskren, precizan i fokusiran na ono što publiku zanima, obično rezultira efektivnom komunikacijom.<sup>125</sup>

Komunikacija je važna posebno u vreme promena. Kada je komunikacija neadekvatna, zaposleni ne veruju onome što čuju i ne razumeju potrebe ni razloge za promenu. Ne razumeju ono što se od njih traži i troše ogromne količine vremena tragajući za "glavnim razlogom".<sup>126</sup>

Iskustvo različitih organizacija ukazuje na jedno te isto pravilo: ukoliko je organizacija u problemima, najbolje je da to odmah i iskreno iskomunicira zaposlenima, zajedno sa planom prevazilaženja problema, čak i ako on ima negativne posledice po zaposlene. Na taj način, organizacija izbegava situaciju u kojoj se kod zaposlenih širi strah i nepoverenje, smanjuje se produktivnost, povećava se apsentizam i povećava se mogućnost odlaska najboljih ljudi – jednostavno zato što će oni najpre uspeti da nadju novi posao.

Iskrenom komunikacijom i odnosom prema zaposlenima, organizacija daje do znanja najboljim ljudima da ni u kom smislu nisu ugroženi i da su, bez obzira na probleme, i dalje neophodni organizaciji. S druge strane, ukoliko su otpuštanja neophodna, zaposleni koji moraju da odu - lakše prihvataju svoju situaciju ukoliko vide širu sliku i shvataju krizu u kojoj se organizacija trenutno nalazi.

Baveći se pitanjem komunikacije u uslovima velikih promena, koje za posledicu imaju smanjanje broja zaposlenih, Vejn F. Kasio u svojoj knjizi "Odgovorno restrukturiranje" navodi najbitnije ciljeve strategije komunikacije:

- steći razumevanje i prihvatanje radnika
- izgraditi podršku akcionara
- minimizirati posledice nesigurnosti
- zadržati kod ljudi usmerenost, energiju i posvećenost organizaciji
- održati produktivnost organizacije.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Fitz-enz, J., Davison, B. (2002): *How to measure Human Resources management*, third edition, McGraw-Hill, New York, USA, str. 313, prevod: autor ovog rada

<sup>126</sup> Kasio, V. F. (2003): *Odgovorno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, str. 179, prevod s engleskog: Zvezdana Šelmić

<sup>127</sup> Kasio, V. F. (2003): *Odgovorno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, str. 178 – 179, prevod s engleskog: Zvezdana Šelmić

Takođe, u uslovima velikih organizacionih promena, Kasio preporučuje direktnu komunikaciju, odnosno obraćanje lidera organizacije - ne putem jednosmernih kanala komunikacije (mejl, dopisi, bilteni) – već razgovor i interakciju, prenoseći poruke u kojima ne se biti tajni, iznenađenja, šablona niti praznih obećanja.<sup>128</sup>

Autori knjige „HR from the Outside-in“ i u ovom segmentu idu korak dalje, napominjući da sve poruke koje se komuniciraju zaposlenima, trebaju biti konzistentno komunicirane i eksternim stejkholderima, pre svega - klijentima, dobavljačima, investitorima i akcionarima. Isto tako, organizacija treba da obezbedi protok eksternih informacija ka zaposlenima (od strane klijenata, akcionara, regulatora...), da bi osigurala razumevanje spoljnih uticaja i realnosti.<sup>129</sup>

Najbolje organizacije veoma mnogo energije, vremena i novca ulažu u internu komunikaciju. Organizacije komuniciraju sa zaposlenima kroz internet mreže, portale, posebne telefonske linije za informisanje, novine, biltene, putem mejlova, socijalnih mreža, fokus grupa, sastanaka sa menadžmentom, i obično se bar jedna osoba isključivo bavi internom komunikacijom, a ponekad i čitava odeljenja. Ova odeljenja se najčešće nalaze unutar HR funkcije ili Marketing funkcije, ali (ma gde se nalazila) neizostavno podrazumevaju saradnju između ove dve organizacione jedinice.

## 2.6. Organizaciona kultura

Veoma bitan aspekt upravljanja ljudskim resursima jeste organizaciona kultura. Kultura određuje koga želimo da uđe u organizaciju, koga želimo da zadržimo, neguje određena ponašanja zaposlenih i određuje kakvu će interakciju zaposleni imati. Uže posmatrano, kultura određuje i kakva će ponašanja zaposleni imati u uslovima velikih organizacionih promena, odnosno kako će se prilagoditi promenama u uslovima krize.

Definicija, koja je već data o kulturi uopšte, može se primeniti i na organizacionu kulturu. Prema tome, organizaciona kultura je stečeno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja. "Organizaciona kultura je uži pojam od kulture, manifestuje se – umesto u društvu i njegovim institucijama u celini – u mikro socijalnom okruženju bilo u finansijskoj instituciji, javnoj ustanovi, preduzeću, ili bilo kojoj formi organizacije".<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Kasio, V. F. (2003): *Odgovorno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, str. 179 - 180, prevod s engleskog: Zvezdana Šelmić

<sup>129</sup> Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012): *HR from the Outside In*, McGraw Hill, New York, prevod: autor ovog rada, str. 9, 160-161

<sup>130</sup> Mića Jovanović, megatrend-online.com/za\_goste/lekcije/lekcija57.htm, preuzeto oktobra 2013. godine



Kultura je sastavni deo, kako strukture društva, tako i strukture ličnosti. Ona ima funkciju interne integracije i eksterne adaptacije, i kao takva je uslov opstanka svake grupe ili organizacije (uključujući svakako i opstanak u kriznim situacijama), pa stoga ima uticaj i na njihovu uspešnost.

Geert Hofstede objasnio je četiri dimenzije kulture:

- Distanca moći: stepen do koga narodi, ili u biznis kontekstu – ljudi u organizaciji koji imaju manju moć - prihvataju činjenicu da je raspodela moći nejednaka; distanca moći je visoka u organizacijama u kojima ljudi slepo slušaju naređenja svojih nadređenih, i gde ljudi koji imaju manju moć zavise od onih koji su moćniji.
- Izbegavanje nesigurnosti: stepen do kog se ljudi osećaju ugroženim u neočekivanim situacijama; u zemljama u kojima je manje izbegavanje nesigurnosti, ljudi su skloniji riziku, veruju da se pravila moraju menjati, tolerantniji su i više veruju u opšte znanje i zdravorazumsko rasuđivanje.
- Individualizam: tendencija ljudi da se sami brinu o sebi i svojoj porodici; sa suprotne strane lestvice individualizma (obično prisutnog u bogatijim državama) – nalazi se kolektivizam (prisutan u siromašnijim državama), odnosno tendencija ljudi da pripadaju nekoj grupi ili kolektivu, u kojima brinu jedni o drugima, u zamenu za lojalnost.
- Muškost/ženskost: dimenzija u kojoj su dominantne društvene vrednosti uspeh, novac i materijalna dobra (muškost), odnosno briga za bližnjeg i kvalitet života (ženskost). Kulture sa visokim indeksom muškosti podstiču velike korporacije, ekonomski rast je prioritet, radno mesto je stresno a konkurencija uobičajena. U kulturama visokog stepena indeksa ženskosti podstiču se manja preduzeća, značajno je očuvanje životne sredine, mnogo žena je na rukovodećim pozicijama, manje je stresa na poslu i manje je konkurencije.<sup>131</sup>

Autori knjige "Culture, Leadership, and Organizations" govore o tome šta se sve očekuje od savremenog lidera u "globalnom svetu", odnosno o neophodnosti međukulturalnog razumevanja, što ne važi samo za razumevanje kultura u različitim zemljama, već i u različitim organizacijama<sup>132</sup>.

---

<sup>131</sup> Hofstede, G. (1984): *Culture's consequences*, Sage Publications, Inc., California, USA, str. 65-210

<sup>132</sup> House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations*, Sage Publications, Inc., California, USA, str. 10

Globalizacija industrijskih organizacija predstavlja veliki izazov za mnoge organizacije i lidere. To uključuje dizajniranje multinacionalnih organizacionih struktura, identifikaciju i selekciju lidera sposobnih da rukovode u različitim kulturama, upravljanje organizacijama koje zapošljavaju ljude različitih kultura, zatim pregovore sa ljudima iz različitih zemalja i različitih shvatanja, prodaju na različitim tržištima, spajanja različitih kompanija i akvizicije. U takvim okolnostima, ne postoje pravila koja važe za sve, i ukoliko određeno pravilo savršeno pristaje jednoj kulturi, u drugoj može da se pokaže kao potpuno neefektivno.<sup>133</sup>

Svesni težine i ozbiljnosti zadatka, lideri današnjice znaju da zdrava i pozitivna organizaciona kultura može delovati kao ulje koje pokreće mehanizme organizacije i dozvoljava da se procesi nesmetano odvijaju. Međutim, pogrešna organizaciona kultura može delovati kao pesak u ulju, ona ometa i dovodi u pitanje postizanje željenih performansi, što može predstavljati ozbiljan problem prilikom akvizicija, širenja na nova tržišta i stvaranju vrednosti za organizaciju u bilo kom smislu.

Kultura se može kreirati, menjati i negovati, i to je jedan od zadataka menadžera ljudskih resursa. Kada se ovaj (veoma kompleksan) zadatak dobro obavi, kultura može postati pozitivan brend organizacije, odnosno njen identitet, koji podjednako utiče na zaposlene unutar organizacije, kao i klijente, akcionare, dobavljače i druge eksterne stejkholdere, izvan nje.<sup>134</sup>

Snažna organizaciona kultura pozitivno utiče na motivaciju i posvećenost zaposlenih organizaciji u kojoj rade, olakšava koordinaciju i kontrolu funkcionisanja organizacije, redukuje konflikte i mobilize enormnu količinu kreativne energije zaposlenih.<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations*, Sage Publications, Inc., California, USA, str. 10

<sup>134</sup> Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005): *Future of Human Resource Management*, Society of Human Resource Management, Alexandria, Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc., str. 153, prevod: autor ovog rada

<sup>135</sup> Janićijević, N. (1997): "Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća", Ekonomski fakultet Beograd, Ulixes Novi Sad, poglavlje "Snaga kulture i njen uticaj na zaposlene", str. 128

Kao što smo već naveli, organizaciona kultura bitno utiče na uspešno poslovanje, odnosno pregovaranje u međunarodnim okvirima, a njeno poznavanje je ponekad presudno za procenu organizacionog ponašanja partnera, koji dolazi iz nama nepoznate sredine, posebno kada su u pitanju finansijske institucije - koje su složeni sistemi organizacije i prostorno su razučene, odnosno dislocirane. U slučaju multinacionalnih organizacija, kultura se razlikuje od zemlje do zemlje, čak i od grada do grada. Tako, na primer, poslovanje Banca Intesa ili Erste banke je organizovano širom Evrope, kao i u našem regionu, te "mikro" kulture ove dve institucije uključuju karakteristike i lokacije gde posluju, s jedne strane, i kulturu same banke ili njene centrale, s druge strane. Ukoliko je širenje centrale nastalo kupovinom lokalne banke (primer: Erste banka je kupila Novosadsku banku), onda ta "mikro" kultura sigurno nosi i ostatke kulture banke koja je bila predmet akvizicije. Ukratko, organizaciona kultura uključuje sva ona nepisana pravila unutar organizacije, koja nam nalažu određena ponašanja – od toga kako ćemo se obući kada krenemo na posao, kako ćemo se javiti na telefonski poziv, kada ćemo napraviti pauzu za ručak, pa do ponašanja koja će nas dovesti do unapređenja i nagrada.

"Norme ponašanja koje su prisutne u grupi, održavaju se zato što su pripadnici grupe skloni da te oblike ponašanja prenose na nove članove, pri čemu nagrađuju one koji se dobro uklapaju, a sankcionišu one koji to ne čine".<sup>136</sup>

Česti su primeri zaposlenih koji u jednoj organizaciji imaju odlične performanse i pokazuju sjajan potencijal, ali kada pređu u drugu organizaciju, čak i ako je u pitanju ista ili srodna industrija, jednostavno nisu u mogućnosti da se snađu i prilagode, i vrlo brzo je napuštaju (u roku od prosečno godinu dana). U nekim situacijama, sama organizacija eliminiše "pridošlice", odnosno ne želi sa njima da saraduje i komunicira.

Sve u svemu, organizaciona kultura i klima se smatraju značajnim faktorima motivacije zaposlenih. Dobra radna atmosfera i usmerenost na rezultate odvrćaju od nerada. Povoljno okruženje i povoljna klima za rad motivišu na velika pregnuća i bolji rad. Zahvaljujući organizacionoj kulturi, zaposleni zna šta se od njega očekuje, koje ponašanje se smatra poželjnim, a koje nepoželjnim, šta se u organizaciji ceni i vrednuje. Materijalne nagrade, napredovanje, složeni i izazovni zadaci, statusni simboli i sl., vidljivi su signali kulture koji bi morali biti vezani za sposobnosti i ostvarene rezultate.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Koter, Dž. P. (1998): *"Vođenje promene"*, Želnid, Beograd, prevod: Aleksandra Višački, str. 164

<sup>137</sup> Jovanović – Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski T. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 267

Ukratko, **Organizaciona kultura** predstavlja shvatanja zaposlenih, njihova verovanja, vrednosti i pretpostavke, i određuje se pitanjem *Kako se od ljudi očekuje da rade stvari ovde?* **Organizaciona klima** predstavlja percepciju zaposlenih, odnosno ponašanja koja oni zaista vide u organizaciji, i određuje se pitanjem *Kako se stvari rade ovde?*

Za organizacionu klimu možemo reći da je samo vrh ledenog brega, ono što vidimo i osećamo kada uđemo u organizaciju. Međutim, mnogo veći deo koji se krije "ispod vode" jesu shvatanja, verovanja i vrednosti zaposlenih u organizaciji, što čini kulturu. Dakle, ako želimo da vršimo promenu – ne možemo se baviti posledicama tj. klimom, već moramo preispitati shvatanja i uverenja, odnosno moramo delovati na kulturu.

Od najvećeg značaja za establiiranje organizacione kulture je definisanje modela poznatog kao **7 S**, koji je još 70-tih godina razvila čuvena konsultantska kuća McKinsey & Co., i on uključuje i povezuje takozvane "**hard**" **varijable** (struktura i strategija) i "**soft**" **varijable** (sistemi, stil upravljanja, staff - zaposleni, skills - veštine i shared values - zajedničke vrednosti tj. kultura), a u zavisnosti od okolnosti svaka od njih može da postane pokretačka snaga u sprovođenju strategije i građenju organizacione kulture.<sup>138</sup>

Takođe, Stephen P. Robbins i Mary Coulter u svojoj knjizi "Menagement" ukazuju na to da postoji sedam dimenzija koje zadiru u suštinu organizacione kulture: "1) usmerenost ka detaljima (stepen do koga se od zaposlenih očekuje da budu precizni, analitični i detaljni); 2) krajnja orijentacija (stepen do kojeg se menadžeri bave rezultatima i ishodima posla, a ne načinom na koji su oni postignuti); 3) ljudska orijentacija (sagledavanje uticaja na ljude u organizaciji); 4) timska orijentacija (stepen do kojeg je rad organizovan u timovima, a ne pojedinačno); 5) agresivnost (stepen agresivnosti i takmičarskog duha); 6) stabilnost (stepen do koga organizacione odluke podržavaju status quo); 7) inovativnost i preuzimanje rizika (stepen do koga su zaposleni podstaknuti da budu inovativni i da preuzimaju rizik)".<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Pokrajac, S. (2001): *Menadžment promena i promene menadžmenta*, Topy, Beograd, štampa: Vojna štamparija, Beograd, str. 32

<sup>139</sup> Robbins, S.P., Coulter, M. (2005): *"Menadžment"*, Data status, Beograd, osmo izdanje, drugi deo: Definisanje menadžerske sredine, str. 52

Od 1970. godine, konsultanska firma Human Synergistics se bavi razvojem i publikovanjem alata i instrumenata koji se koriste u merenju, analizi, dijagnostifikovanju i zadovoljenju razvojnih potreba zaposlenih i organizacija. Upitnik za utvrđivanje organizacione kulture - OCI<sup>140</sup> meri dvanaest različitih kulturnih normi koje su organizovane u tri tipa kulture:

- Konstruktivne kulture, koje podstiču interakciju između članova i pristup zadacima na način na koji će im pomoći da zadovolje potrebe višeg reda – potrebe satisfakcije (postignuće, samo-aktuelizacija, humanističko-ohrabrujuća kultura i druželjubivost). Primer za organizacije koje su nosioci ovog tipa kulture su IT kompanije.
- Pasivno-odbrambene kulture, gde članovi smatraju da moraju da ostvare interakciju sa drugima na odbrambene načine, koji neće narušiti njihovu sigurnost (tu je uključeno prihvatanje, konvencionalna, zavisna kultura i izbegavanje). Primer za organizacije koje su nosioci ovog tipa kulture su banke.
- Agresivno-odbrambene kulture, gde se od članova očekuje da pristupaju obavljanju zadataka na prodoran način, kako bi zaštitili svoj status i sigurnost (tu spadaju opoziciona kultura, moć, takmičarstvo i perfekcionizam). Primer za organizacije koje su nosioci ovog tipa kulture su prodajne kompanije, prodaja osiguranja i sl.

Noviji rezultati u oblasti merenja organizacione kulture u Republici Srbiji dostupni su zahvaljujući konsultantima iz Human Synergistics od početka 2012. godine.<sup>141</sup> Oni su objavili nacionalno istraživanje o organizacionoj kulturi u Srbiji, koje je sprovedeno tokom 2011. godine, i u kome je učestvovalo 107 organizacija. Kada su u pitanju finansijske institucije u Republici Srbiji, rezultati istraživanja pokazuju da su u njima dominantni pasivno-odbrambeni i u manjoj meri agresivno-odbrambeni stilovi, i da je dobijen veoma sličan profil u svim finansijskim institucijama.<sup>142</sup>

Šta nam navedeno istraživanje govori u kontekstu očekivanog ponašanja zaposlenih u finansijskim institucijama, u uslovima značajnih promena, posebno u uslovima ekonomske krize? Zaposleni u finansijskim institucijama u Srbiji se teško prilagođavaju promenama i ukoliko im se ukaže prilika, rađe napuštaju organizaciju nego što su spremni da uče i da se prilagode novim sistemima rada. Dalje, zaposleni u finansijskim institucijama iskazuju nepoverenje prema rukovodstvu organizacija, ali nisu radi da ga javno iznose, niti da podeli svoje predloge i ideje sa rukovodiocima. Ponašanja ljudi zaposlenih u organizacijama pasivno-odbrambenih stilova uvek teže ka očuvanju sopstvene sigurnosti i u velikoj meri prebacuju odgovornost na druge.

---

<sup>140</sup> Organizational Culture Inventory – upitnik za istraživanje organizacione kulture

<sup>141</sup> Izvor: sajt konsultantske firme Human Synergistics: <http://www.humansynergistics.com/sr>

<sup>142</sup> Studija Organizaciona kultura u Srbiji 2012, Human Synergistics, dostupna na upit

Dakle, organizaciona kultura podrazumeva karakteristične vrednosti, tradiciju i ponašanje zaposlenih u organizaciji.<sup>143</sup> Ponekad je kultura potpuno drugačija od onoga što su proklamovane vrednosti organizacije i ta situacija može biti veoma štetna, odnosno dovodi do loših rezultata organizacije. Na kulturu se može uticati, pod uslovom da su lideri toga svesni i da žele da je učine boljom. Put promene kulture je izuzetno kompleksan i uključuje sve nivoe u organizaciji, uz nesebičnu podršku top menadžmenta. Projekti promene organizacione kulture traju i po nekoliko godina, ali su rezultati na kraju veoma vidljivi i dodaju vrednost kako zaposlenima, tako i menadžmentu i organizaciji, sa svim njenim internim i eksternim stejkholderima.

## 2.7. Liderstvo

Poslovni svet danas se nalazi u procesu izuzetno brzih i radikalnih promena - globalizacija privrede, brz rast elektronske trgovine, ubrzan tempo poslovanja, brzo zastarevanje tehnoloških novina, munjevita ekspanzija novih kompanija na svetskom tržištu - čine neophodnim novine u načinu rukovođenja.

Od lidera sutrašnjice, očekivanja su da ima sposobnost da radi sa ljudima iz različitih kultura, da gradi i efektivno koristi socijalne mreže, da poseduje sposobnost predviđanja vrednosti materijalne i nematerijalne imovine, da ima sposobnost upravljanja virtuelnim timovima, i da zna kako da obezbedi prave ljude na pravim mestima, u pravom trenutku.<sup>144</sup>

Postoje brojne i različite definicije liderstva, ali možda je najbolje poći od jedne stare, ali i dalje veoma aktuelne definicije, koja je primenljiva i na liderstvo u organizacijama danas: "pod liderstvom se podrazumeva motivisanje ljudi da prihvate ciljeve svojih vođa, ali tako da, bez ikakvog straha od mogućih opasnosti, podele s njima rizik. Put podrazumeva humanost i pravednost. U davna vremena jedan čuveni visoki državni činovnik upitao je jednog političkog mislioca šta misli o ratnoj problematici. Mislilac mu je odgovorio: humanost i pravednost osnovni su principi ispravnog komandovanja. Kada se vlast ispravno sprovodi, narod oseća bliskost sa svojim vođama i ne ustručava se da umre za njih".<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Dessler, G. (2007): *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2007, redaktor izdanja na srpskom jeziku: Slobodan Čamilović, str. 258

<sup>144</sup> Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005): *Future of Human Resource Management*, Society of Human Resource Management, Alexandria, Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc., str. 101

<sup>145</sup> Tzu, S. (2004): *Umeće ratovanja*, Mono & Mañana, Babun, Budućnost, Novi Sad, str. 14

Kao što je već navedeno, u literaturi su brojne definicije liderstva, i često se pominje da postoji preko 350 različitih definicija liderstva, koje proizilaze iz stotina različitih istraživanja sprovedenih u toku dvadesetog veka. Pristupi se menjaju i definišu novi, ali postoje zajednički elementi u svim pomenutim pristupima, u kojima se sve definicije i pristupi podudaraju, na osnovu stanovišta da je liderstvo:

- dinamičan i fleksibilan proces koji reguliše odgovarajuće ponašanje
- postojanje dve grupe ljudi: oni koji vode i oni koji su vođeni
- uvažavanje moralnih dimenzija i
- postojanje tri bitne varijable: čovek-uticaj-cilj.

"Lider je društveni arhitekta koji oblikuje svoju organizaciju na način da efektivno i efikasno funkcioniše".<sup>146</sup> Lider ima četiri bitna svojstva, a to su: da ostvari sledbenike; rezultate, a ne popularnost; primer drugima i odgovornost, a tek potom sledi položaj, titula, privilegije, moć i novac. Da bi nekog mogli nazvati liderom, neophodno je da on poseduje mnoštvo drugih kvalitetnih osobina i deluje prema sledećim principima<sup>147</sup>:

- da je deo tima i da teži stvaranju i održavanju timskog grada;
- da se posveti razvoju ljudi kojima je nadređen, kao i svom ličnom kontinuiranom usavršavanju;
- da bude sklon motivisanju svojih saradnika;
- da poseduje ogromnu pozitivnu energiju i upornost;
- da poseduje znanje i određene specifične kompetencije;
- da poseduje inteligenciju: kako intelektualnu, tako i emocionalnu;
- da poseduje lični integritet, kredibilitet i samopouzdanje, zasnovano na realnosti;
- da bude entuzijasta i optimista i da poseduje emocionalnu stabilnost;
- da poseduje kreativnosti i da preduzima inicijativu;
- da poseduje samosvesnost i samoobjektivnost;
- da bude posvećen cilju.

Zadržaćemo se na kratko na motivaciji ljudi, koje Blanchard i Johnson opisuju kao proces u kome lider: prepoznaje i nagrađuje ono što su zaposleni dobro uradili, i to bez prolongiranja; objašnjavaju na koji način su zaposleni doprineli organizaciji svojim performansama; daju bezrezervnu podršku ljudima koji dodaju vrednost organizaciji i stimulišu ih da nastave da rade na isti način.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> Milisavljević, M. (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str. 34

<sup>147</sup> Milisavljević, M. (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str. 29-30

<sup>148</sup> Blanchard, K., Johnson S. (2004): *The one minute manager*, Harper Collins Publishers, London, UK, str. 44

Wren i Voich govore o menadžmentu i liderstvu kao sponi umetnosti i nauke. "Umetnički" deo se odnosi na sudove, kreativnost i individualnost u stilu rukovođenja, dok se "naučni" deo oslanja na znanje i stečeno iskustvo".<sup>149</sup> Mnogo je polemike oko toga šta je za jednog lidera bitnije: "umetnički" ili "naučni" aspekt. Na prvi pogled, može se reći da su kreativnost, dobro rasuđivanje, emocionalna inteligencija lidera i "soft" veštine uopšte – dominantnije i značajnije za njegovu karijeru. Međutim, ne sme se zaboraviti da lider i ne bi bio tu gde jeste da nije posedovao znanje i iskustvo adekvatno poziciji gde se nalazi.

Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina, a pokazuje manjina i neophodno je da bi se dobili izvrsni rezultati od "običnih" ljudi. U savremenim organizacijama najviše uspeha ima lider koji ima sposobnost da vodi druge da vode sebe, i da postigne da svi zaposleni razumeju strategiju i deluju u skladu sa njom. "Ukoliko svi zaposleni ne razumeju strategiju i nisu motivisani da je ostvare, veoma su male šanse da će implementacija strategije biti uspešna".<sup>150</sup>

Kompanije idu napred ili propadaju ne samo u zavisnosti od toga kakvi su njihovi menadžeri i lideri, nego i onih koji ih slede. Kao što postoji veština lidera, postoje i veštine onih koji ih slede, a koje se ukratko mogu svesti na: potrebu za samostalnošću i nezavisnošću, spremnost na preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka, razumevanje i prihvatanje ciljeva i zadataka organizacije, posedovanje znanja, iskustva, veština, i potrebu za stalnim učenjem.

Sledbenici su odgovorni pojedinci i mada moraju da veruju u lidere, pre svega moraju da veruju u sebe. Dovoljno su snažni da napreduju, a da za to ne traže status izuzetnih, odnosno heroja.

Danas, više nego ikada, potrebni su sposobni i veoma elastični lideri novog kova. Da li će jedna kompanija biti dovoljno spretna da preživi iznenađenja koja nosi sutrašnjica – u velikoj meri zavisi od toga da li su njeni lideri – posebno najviše rukovodstvo – sposobni da u uslovima drastičnih promena upravljaju sopstvenim emocijama. "Emocionalno inteligentni lideri znaju kako da uspešno upravljaju i u uzburkanim emocijama, što im omogućava da sačuvaju prisebnost i da razmišljaju racionalno čak i u kritičnoj, odnosno kriznoj situaciji. Takvi lideri ne čekaju da dođe do krize pa da tek onda na nju reaguju, već predviđaju dolazeće promene, svojom vizijom anticipiraju budućnost i spremnost da se prilagođavaju onom što će tek doći, a predviđa se".<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> Wren, D. A. & Voich, D. Jr. (1994): *Menadžment - proces, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem "Grmeč" a.d. - "Privredni pregled", Beograd, 1994. god., str. 34., poglavlje: Menadžment: umetnost i/ili nauka?

<sup>150</sup> Kaplan, R. & Norton D. (2008): *The Execution premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, str. 125, prevod: autor ovog rada

<sup>151</sup> Goleman, D., Bojacis, R., Maki, E. (2006): *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Novi Sad, str. 7-12



Ukoliko lider ne poseduje sposobnost prilagođavanja i adekvatnog reagovanja u kriznim situacijama, postoji velika mogućnost donošenja neadekvatnih ili prenagljenih odluka, ili pak ne donošenja nikakvih odluka - koje po pravilu imaju posledice na ljude u organizaciji. Zaposleni mogu lako prepoznati oklevanje, nesigurnost i pogrešne, neodgovarajuće odluke lidera, i ukoliko nisu primorani da odu, postoji velika verovatnoća da će to sami učiniti u relativno kratkom vremenskom periodu.

S druge strane, u kriznim situacijama i u situacijama koje zahtevaju strategiju zaoketa, postoji prostor za autokratsko i direktivno liderstvo. Većina zaposlenih u ovakvim situacijama smatra prihvatljivim da lider donese odluke o ciljevima i strategijama i da ih uz pomoć saradnika sprovode. Posebno ako govorimo o teškim odlukama, kao što je otpuštanje zaposlenih, one su obično u sukobu sa ličnim interesima nekih zaposlenih, i samim tim se ne mogu donositi demokratskim procedurama. Međutim, treba voditi računa o tome da autokratsko i direktivno liderstvo daju dobre rezultate samo u kratkom roku, i nije preporučljivo sprovoditi ih nakon završetka kriznog perioda.<sup>152</sup>

---

<sup>152</sup> Milisavljević, M. (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str. 90

## DEO III

### 3. SPECIFIČNOSTI FINANSIJSKIH INSTITUCIJA

Finansijske institucije bave se pružanjem finansijskih usluga. Najznačajnija vrsta finansijskih institucija su finansijski posrednici. Pored njih, u finansijske institucije ubrajamo i brokersko-dilerske kuće, investicione banke i konsalting i menadžment agencije iz oblasti finansija. Uloga finansijskih institucija je da posreduju između suficitnih i deficitnih ekonomskih jedinica i oni su transaktori i investitori u hartije od vrednosti na finansijskom tržištu, kupuju i prodaju finansijske instrumente, odnosno efikasno (ili neefikasno) upravljaju investicijama u hartije od vrednosti. U intermedijarne finansijske institucije ubrajaju se: komercijalne banke, štedionice, štedno-kreditne zadruge, osiguravajuće kompanije, penzioni fondovi, finansijske kompanije itd.

Finansijski posrednici, u osnovi obavljaju pretvaranje uloga investitora u svoju pasivu tj. izvor sredstava za svoje poslovanje i njihovo poslovanje se svodi na investiranje i hartije od vrednosti. U tom procesu, finansijski posrednici obavljaju ekonomske funkcije transformacije ročnosti, diversifikacije i obaranja rizika, obezbeđivanja mehanizma plaćanja i ekonomičnosti obrade poslovnih informacija i zaključivanje ugovora o finansiranju. Finansijske institucije su najvažnije u pružanju finansijskih usluga i reč je o sektoru koji akumulira ogromni novčani potencijali koji je, kao takav, nezamenljiv izvor investicija. Pokrenute investicije su te koje podstiču agregatnu tražnju, a agregatna tražnja podstiče privredni rast koji ima novu potrebu investiranja i koja u novom ciklusu podstiče investicije, a nove investicije razvijaju finansijski sektor. Znači, razvoj sektora finansijskih usluga zavisi od makroekonomske stabilnosti i zato treba obezbediti dobru "podlogu", odnosno makroekonomsku stabilnost za njegov razvoj.

Banka je organizacija koje se, kao glavnom delatnošću, bavi primanjem i davanjem kredita. Osnovna delatnost banke je: uzimanje kredita, davanje kredita i posredovanje u novčanim transakcijama. Banka vrši centralizaciju kapitala, prikupljanje i plasman sredstava. Osnovna načela bankarstva su: sigurnost, efikasnost ulaganja sredstava, likvidnost i rentabilnost. U savremenim finansijskim strukturama postoje tri osnovna tipa finansijskih institucija: (1) komercijalne banke, (2) institucionalni investitori i (3) investicione banke.

Komercijalne banke su depozitno–kreditne institucije. One formiraju izvore sredstava, pre svega u obliku depozita stanovništvu i privredi, s tim da ta sredstva plasiraju u vidu zajmova. Pored depozitno–kreditne aktivnosti, bave se i vanbilansnim aktivnostima. Osim komercijalnih banaka, postoje još neki tipovi kreditnih institucija. To su, pre svega, štedionice koje su takođe depozitne institucije, pošto svoj finansijski potencijal formiraju putem prikupljanja štednih i oročenih depozita građana. One plasiraju sredstva putem raznih oblika kreditiranja stanovništva. Postoje i finansijske kompanije, one su kreditne, ali ne i depozitne institucije.

Institucionalni investitori prikupljaju sredstva stanovništva u nedepozitnim oblicima i sredstva plasiraju u razne oblike vrednosnih papira na tržištu kapitala. Postoje različiti tipovi institucionalnih investitora: 1) osiguravajuće kompanije su finansijski posrednici, koji za utvrđenu premiju obezbeđuju isplatu ugovorene sume, ukoliko se dogodi osigurani slučaj; 2) penzioni fondovi – obezbeđuju pojedincima sigurnost i stabilnost prihoda posle završetka radnog veka i 3) investicioni fondovi ili kompanije su finansijske institucije koje prikupljaju kapital od pojedinaca i rizik plasmana je na strani ulagača, odnosno akcionara.

Investicione banke u užem smislu vrše finansijske usluge kompanijama koje žele da izvrše emisiju akcija i obveznica na primarnom tržištu kapitala. Pritom, investicione banke daju kompanijama ekspertske informacije o tekućim kretanjima na finansijskom tržištu i uslovima pod kojima mogu da izvrše emisiju vrednosnih papira.

U savremenoj tržišnoj privredi, centralna banka je vodeća ustanova kreditno-monetarnog sistema, čije su funkcije da osigura nesmetano funkcionisanje bankarsko-finansijskog sistema, vodi monetarnu politiku, kontroliše količinu novca u opticaju u funkciji osiguranja niske stope inflacije, bez izazivanja visoke nezaposlenosti. Centralna banka je u svim monetarnim sistemima u svetu i dalje zadržala ranije stečeno monopolsko pravo da vrši kreiranje primarnog novca (štampanje novčanica i kovanje novčića). Guvernera centralne banke postavlja parlament, tj. vlada, pa samim tim ona i kontroliše njen rad. Sve širi krug je onih koji veruju da je stabilna moneta (nacionalna novčana jedinica) - baza uspešne ekonomije i da se (zlo)upotreba monetarne politike (za finansiranje budžetskog deficita, smanjenje nezaposlenosti i sl.) može sprečiti samo nezavisnošću monetarne vlasti (centralne banke) od izvršne (vlade).

Finansijske institucije sa finansijskim uslugama su stožer evropskih integracionih procesa, predstavljaju osnov procesa globalizacije, ali i u ovom sektoru se dešavaju krupne promene koje su usmerene ka uvećavanju profita i borbi za što veći deo svetskog tržišta, koje svakako nose i svoje specifične probleme.

### 3.1. Specifičnosti poslovanja finansijskih institucija

Krajem XX i početkom XXI veka dolazi do međunarodne mobilnosti kapitala. Od 90-ih godina XX veka procesi integracije dovode do pojave globalnog finansijskog tržišta, odnosno do njegove internacionalizacije, do velikih profita najrazvijenijih zemalja, ali i bitnih promena u samom načinu pružanja finansijskih usluga. U tim godinama, sektor finansijskih usluga je doživeo velike promene i one su imale uticaj na samu strukturu finansijske privrede i na prirodu konkurencije u njoj. U finansijskom sektoru finansijske institucije imaju važnu ulogu u svetskoj ekonomiji i na svoj način utiču na povećanje zaposlenosti, proizvodnju, izvoz i direktne strane investicije. Specifičnost poslovanja finansijskih institucija proističe iz povezivanje banaka i osiguravajućih kompanija i ostalih institucija.

U našoj zemlji je bankarski deo sektora daleko razvijeniji u odnosu na deo osiguranja, ali ni jedan ni drugi deo sektora nije na nivou koji imaju zemlje Evropske unije. Na području Republike Srbije trenutno posluje dvadesetak osiguravajućih kompanija, bilo da se radi o akcionarskom društvu za osiguranje ili akcionarskom društvu za reosiguranje. Postoji veliki broj društava za posredovanje u osiguranju, društva za zastupanje u osiguranju i agencija i poslovnih jedinica za poslove pružanja drugih usluga u osiguranju, mada i u ovom delu sektora postoji veliki potencijal za rast i poboljšanje. Osnovne usluge u osiguranju su poslovi osiguranja imovine i života (lica), a sa ciljem zaštite od rizika. Pod rizikom se podrazumeva nastupanje jednog ekonomski štetnog događaja, koji prouzrokuje obavezu osiguravajuće kompanije da izvrši isplatu naknade štete. Osnovni cilj osiguravajućeg društva je da obezbedi odgovarajući fond (uplatom premija) radi nadoknade šteta pravnim ili fizičkim licima. Za osiguranje važi pravilo iz koga proističe da ukoliko nema rizika, nema ni osiguranja.

U nizu specifičnosti savremene finansijske privrede je **integracija**, što predstavlja povezivanje banaka i drugih finansijskih institucija (na primer banaka i osiguravajućih društava). Savremeni finansijski sektor je nastao spajanjem nekada veoma različitih i odvojenih sektora i te promene se dešavaju pod okriljem GAT-a, OECD, EU kroz standardizovane forme i obrasce ponašanja.

**Informatička era** u XXI veku ima značajan uticaj na finansijski sektor, u kome nema ograničenja u mogućnostima, a to je zahtev vrste i obima poslova koji se obavljaju u sferi usluga finansijskog sektora. Kvalitet finansijskih usluga je povezan sa informacionom tehnologijom i u direktnoj je vezi sa kvalitetom informatičke podrške, odnosno zajednički kvalitet ovih usluga obezbeđuje kvalitetnu uslugu klijentu – kroz brzinu raspolaganja informacijama, uz bezbednost i zaštitu podataka i sredstava, kako sa gledišta klijenata, tako i sa gledišta finansijske institucije.

U finansijskom sektoru **liberalizacija** se odnosi na otvaranje filijala stranih finansijskih institucija, određivanje nivoa učešća stranog kapitala u imovini i kapitalu domaćih finansijskih subjekata, zatim liberalizaciju u pogledu rezidentnog statusa članova upravnih odbora finansijskih ustanova i slično. Međutim, liberalizacija ostavlja različite tragove u razvijenim i nerazvijenim zemljama. Postavlja se pitanje koliko je ona u nacionalnom interesu zemalja u razvoju i nerazvijenih zemalja, i pri tome se mora voditi računa o efektima liberalizacije u kratkom i dugom roku, o optimalnom oporezivanju finansijskog uslužnog sektora. Kratkoročno, zemlje u razvoju će nesumnjivo imati mnogo koristi u smislu raznovrsnije ponude usluga, podizanja privrede na noge i privlačenja stranog kapitala. Dugoročno, dolaze do izražaja neke nepovoljne implikacije - poput tehnološke i ekonomske zavisnosti, gubitka trke sa stranim konkurentima i dovođenja domaćih finansijskih institucija na marginu događaja, propadanja osiguravajućih društava i banaka.

Specifičnost finansijskog sektora je **diferenciranje usluga** koje obogaćuju ponudu i, pored navedenog, ovaj sektor ima i osobenosti koje su svojstvene i ostalim vrstama usluga, a to su: neopipljivost, neodvojivost proizvodnje od potrošnje, heterogenost i nemogućnost skladištenja (lagerovanja). Finansijske usluge imaju još dve karakteristike koje ih čine specifičnim u odnosu na ostali uslužni sektor, a to su: poverenička odgovornost i dvosmerni protok informacija. Poverenička odgovornost je specifičnost samo finansijskih usluga, podrazumeva odgovornost finansijskog menadžmenta za upravljanje sredstvima korisnika usluga i pružanje finansijskih saveta. Dvosmerni protok informacija je još jedna specifičnost finansijskih institucija – radi donošenja važnih odluka, finansijski menadžment mora raspolagati mnoštvom informacija i mora komunicirati sa potrošačima, odnosno korisnicima usluga, kao i sa zaposlenima koji su u direktnoj i svakodnevnoj komunikaciji sa njima. Čak i više nego u ostalim industrijama, sektor finansijskih usluga ima potrebu da razvije sisteme praćenja potreba i zadovoljstva klijenata, da bi svoje usluge blagovremeno prilagođavao promenama potreba potrošača i izbegao zamku kreiranja proizvoda koji nisu traženi i koji su sami sebi svrha.

Osiguravajuća društva predstavljaju kategoriju finansijskih nedepozitnih institucija. Reč je o institucijama koje svoj finansijski potencijal formiraju na osnovu ugovornih instrumenata (naplata premija), za razliku od banaka koje to čine putem prikupljanja depozita, osiguravajuća društva plasmane prvenstveno vezuju za nekreditne portfolije, a banke svoja sredstva plasiraju kroz kredite. Važna prednost osiguravajućih društava u odnosu na banke je u tome što zaključeni ugovor o osiguranju garantuje stalni priliv sredstava tako da osiguravač može da pokriva obaveze iz premija novih osiguranja. Poslovi u osiguranju su specifični u odnosu na sve ostale finansijske institucije, i specifičnosti i karakteristike osiguranja su brojne.

Karakteristika osiguranja je rizik, jer bez rizika nema ni osiguranja. Ako postoji verovatnoća nastupanja nekog štetnog događaja (požara, poplave, grada, oluje, eksplozije, krađe) onda i postoji potreba za zaštitom od takvih rizika, a samim tim i potreba za osiguranjem. Motiv nastanka obligacionog odnosa u osiguranju je specifičan u odnosu na motive nastanka ostalih obligacionih odnosa u drugim delatnostima. U vezi sa ovom karakteristikom je i naredna: rizik je bitno obeležje finansijskih institucija, odnosno osiguravač mora imati što veću organizaciju rizika, odnosno što veći broj osiguranika, kako bi mogao uredno da obavlja svoje obaveze. Ukoliko je zajednica rizika mala, osiguravač će doći u situaciju da ne može da izvrši svoju osnovnu obavezu - da isplati naknadu štete, odnosno osiguranu sumu, pa će se dovesti u pitanje i sama svrha osiguranja, a da ne govorimo o tome što može biti poljuljana i finansijska stabilnost osiguravača.

Specifičnost osiguranja je način određivanja njegove cene, odnosno premije koja je funkcija verovatnoće nastupanja očekivanog događaja i verovatnoća intenziteta štetnog događaja. To znači da se prilikom kalkulisanja premije polazi od zakona velikih brojeva, računa verovatnoće i ostalih zakona statistike, koji pomažu da se što preciznije oceni veličina rizika i da se na osnovu toga odredi cena osiguranja. Na veličinu cene osiguranja utiču i drugi faktori, poput: osigurane sume, vrednost osigurane stvari, trajanje osiguranja, kamatna stopa, godine života, režijski troškovi. U osiguranju se plaća cena (premija) budućeg neizvesnog događaja (rizika), procenjenog na osnovu računa verovatnoće i zakona velikih brojeva, osiguranici plaćaju prosečnu cenu (premiju), bez obzira da li će na njegovoj imovini ili ličnosti doći do nastupanja osiguranog slučaja ili ne, i bez obzira na vreme nastupanja štete i intenzitet štete.

### 3.2. Transformacija finansijskih institucija

Banke, osiguranja i druge finansijske institucije su u neprestanom traganju kako da budu brže i bolje od konkurencije, kako da poslovne procese postave tako da uz manje resursa ostvare što bolje rezultate i tako da klijente učine zadovoljnim i lojalnim. Finansijske institucije prevashodno treba da obrate pažnju na organizacijske vrednosti, odnosno njihovo razumevanje i primenu u organizaciji. U tim kratkim porukama najčešće je sadržana bit postojanja organizacije. Džek Velč, u svojoj knjizi „Veština pobeđivanja“, govori o nastanku nove organizacije, koja je bila produkt spajanja Banke Van i Dž. P. Morgan Čejs 2004. godine.<sup>153</sup> U ovoj studiji slučaja, Velč navodi primer dobre prakse, kako se proklamovane vrednosti pretaču u svakodnevne aktivnosti zaposlenih i time omogućavaju da se one zaista žive na radnom mestu. Velč navodi da je dokument kojim je otvoren dijalog između Banke Van i Dž. P. Morgan Čejs, zapravo dolazio iz Banke Van. U dokumentu su navedene vrednosti Banke, i uz vrednosti – navedena su odgovarajuća ponašanja zaposlenih, kojima se te vrednosti demonstriraju u svakodnevnom radu. Na primer, za vrednost "Prema klijentima se ponašamo onako kako bismo voleli da se drugi ponašaju prema nama", banka je identifikovala desetak oblika ponašanja koji omogućavaju da ta vrednost zaživi, a neka od njih su: sprečavanje sukoba unutar profitnih centara - u cilju što boljeg servisiranja klijenata; postizanje fer tretmana za sve klijente, nezavisno od njihove veličine, značaja itd.; stalna fokusiranost na pronalaženje što efikasnijih i jednostavnijih modela rada; fokus na svakodnevnu komunikaciju sa klijentima i iskazivanje poštovanja i zahvalnosti prema njima. Još jedna vrednost Banke Van je bila: "Nastojimo da budemo jeftin davalac usluga i to efikasnim i dobrim radom", a preporučena ponašanja su: uklanjanje birokratije; fokus na brze i jednostavne poslovne aktivnosti; vrednovanje tuđeg vremena (klijenata, saradnika, nadređenih...); smanjenje otpada; ulaganje u infrastrukturu; dobro poznavanje sopstvene organizacije...<sup>154</sup>

---

<sup>153</sup> Velč, Dž. (2005): *Veština pobeđivanja*, Adižes, Novi Sad, poglavlje "Stvar je u konkretnim detaljima", str. 22-23

<sup>154</sup> Velč, Dž. (2005): *Veština pobeđivanja*, Adižes, Novi Sad, str. 22-23

Zapravo, najveći izazov transformacije finansijskih institucija dolazi iz kulture organizacije. Kultura organizacije može da svesrdno podrži ili potpuno uruši pokušaj bilo kakvih promena. Međutim, ni podrška ni otpor promeni ne dolaze sami od sebe. Zaposleni žele i moraju da znaju zašto su promene važne i zašto se događaju, jer u suprotnom one izazivaju strah, nezadovoljstvo i neprihvatanje. Dakle, "transformaciona promena može da se održi samo ukoliko je čvrsto usađena u kulturu organizacije. Nove zajedničke vrednosti, oblike ponašanja i stavove potrebno je potencirati u funkciji poboljšanja performansi".<sup>155</sup> Na ovom ispitu su pale mnoge organizacije. Primera radi, Kompanija Dunav osiguranje otpočela je proces reorganizacije 2006. godine, koja je za cilj imala kreiranje nove organizacione strukture, koja podržava fokus na segmente klijenata, umesto na proizvode, što je bio slučaj do tada. Proces je bio dug i težak, ali je nakon dve godine doneo prve vidljive rezultate. Najveći izazov u ovom procesu bilo je suštinsko neprihvatanje promena od strane velikog broja zaposlenih na pozicijama izvršilaca (kao i jednog broja rukovodilaca), odnosno nefleksibilna kultura organizacije. Rezultat svega je bio vraćanje na staru organizacionu strukturu već nakon 3 godine, odnosno odmah nakon promene top menadžmenta.

S druge strane, tu su i primeri dobre prakse. Organizaciona kultura, kao skup zajedničkih vrednosti, normi i očekivanja koji oblikuju ponašanje zaposlenih u organizacijama – kao što smo već naveli - nije lako promenljiva kategorija. Ona se gradi godinama i duboko je usadjena u ponašanja i načine na koji zaposleni stupaju u međusobne interakcije, kako se odnose prema klijentima, kako izvršavaju svoje zadatke i kakve učinke postižu. Erste banka u Srbiji, nekada Novosadska banka, započela je svoj put promene organizacione kulture 2009. godine. Cilj banke je bio da kreira organizacionu kulturu, kakvu su njeni zaposleni u istraživanju pokazali da žele. Poseban akcenat stavljen je na prepoznavanje i negovanje vrednosti koje su zaposleni želeli da razvijaju. Izabrani su i prvi ambasadori vrednosti — koje su činili zaposleni svih nivoa i koji su igrali ključnu ulogu u ovom značajnom procesu. Unapređenje komunikacije na svim nivoima i redovni obilasci filijala od strane menadžmenta i funkcije ljudskih resursa, značajno su doprineli promociji, objašnjavanju i razumevanju promena koje su se dešavale. Rezultat je bio vidljiv već nakon prve godine, a tajna uspeha je bila u maksimalnoj posvećenosti menadžmenta, kao i uključivanju i uvažavanju mišljenja zaposlenih, već od najranijih faza procesa.

Iako ne tako česti, primeri dobre prakse, kao što je Erste banka - predstavljaju podsticaj na promišljanje drugačijih, inovativnih pristupa i metoda rada koji vode jedinstvenom cilju: unapređenju performansi finansijskih institucija u nesigurnim, kriznim vremenima.

---

<sup>155</sup> Mašić, B. (2001): *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", Beograd, Želnid, Beograd, str. 391



"Na čitavu svetsku ekonomiju uticala je činjenica da su finansijske institucije prestale da rade normalno. Doba jeftinih kredita je prošlost, tako da je vreme da se strukture planova revidiraju i pređašnji koncepti preispitaju".<sup>156</sup> Od kada je finansijska kriza počela, mnogo kritika je usmereno na rad banaka. Banke se označavaju kao ključni faktor nastanka ekonomske krize, i od pre nekoliko godina su pod budnim okom regulatora, medija i javnosti uopšte. Najčešće se postavlja pitanje: da li nešto treba menjati u organizacionoj kulturi banaka? Ovo pitanje se postavlja - pre svega - najvećim svetskim bankama, koje prodaju kompleksne finansijske proizvode i zapošljavaju na hiljade ljudi u velikom broju zemalja, ali i manjim, regionalnim bankama. "Dok regulatori sve više govore o značaju organizacione kulture u bankarskom sektoru, gde su sigurnost i ispravnost osnovne vrednosti, najveće banke poput JPMorgan Chase & Co., Barclays i Goldman Sachs, objavljuju dugačke izveštaje, poručujući svetu da marljivo rade na uvođenju organizacionih vrednosti u dnevne aktivnosti svih zaposlenih u organizaciji"<sup>157</sup>. Primarni cilj ovih napora banaka je da se kod zaposlenih kreira i zaživi kultura koja će podržavati etičko donošenje odluka, upravljanje rizikom i beskompromisnu usaglašenost sa propisima.

Hay Group u svom izveštaju "Engaging hearts and minds", navodi primer transformacije investicione banke UBS, koja je razumela da otvorenost i iskrenost prema zaposlenima u velikoj meri može da utiče na njihovu angažovanost, a samim tim i na poslovne rezultate.<sup>158</sup> Katie Beavan, globalni HR rukovodilac UBS Investment Bank (IB) poručuje: "Transparentnost je od vitalnog značaja za ponovnu izgradnju integriteta i poverenja, nakon završetka krize. Moramo zaposlenima pokazati da se bavimo problemima, a ne da bežimo od njih. U banci je pokrenuta inicijativa pod nazivom "Raditi zajedno kao jedan", koja uključuje zaposlene i najviše rukovodstvo u radnim grupama, koje se bave sledećim temama: a) Zašto ljudi žele da rade i da ostaju u UBS-u; b) Balans između posla i privatnog života; c) Građenje osećaja pripadnosti organizaciji; d) Građenje inspirativnih lidera; e) Konkurentska prednost – sta je UBS spreman da ponudi više od konkurencije; f) Pojednostavljenje servisiranja klijenata – odbacivanje birokratije".<sup>159</sup>

Za investicionu banku, koja je tradicionalno veoma hijerarhijski organizovana, novi projekti u oblasti transparentnosti su označili veliki iskorak na polju upravljanja ljudima, značajno doprineli njihovoj angažovanosti i stvorili podlogu za bolje performanse organizacije i bolje finansijske pokazatelje.

---

<sup>156</sup> Fodor, P., Poór, J. (2009): *The Impact of the Economic and Financial Crisis on HRM and Knowledge-Management in Hungary and Slovakia - Empirical Research 2008-2009*, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 6, No. 3, str. 74, prevod: autor ovog rada

<sup>157</sup> Izvor: Bank Director magazine (internet stranica: bankdirector.com), autor teksta: Snyder, N., *Do banks have a culture problem?*, str. 37, prevod: autor ovog rada

<sup>158</sup> Izvor: izveštaj Hay Group: *Engaging hearts and minds*, str. 10, publikacija za klijente

<sup>159</sup> Izvor: izveštaj Hay Group: *Engaging hearts and minds*, str. 10, publikacija za klijente

### 3.3. Trendovi koji utiču na poslovanje finansijskih institucija i poslovanje u uslovima krize

Globalizacija je proces kojim se u današnjem svetu postepeno ukidaju ograničenja protoka roba, usluga, ljudi i ideja među različitim državama i delovima sveta, i kao takva - ima snažan uticaj na poslovanje organizacija, uključujući i finansijske institucije. Globalizacija se sa ekonomskog stanovišta određuje u užem i širem smislu. U širem smislu, pod globalizacijom se podrazumeva povezivanje nacionalnih privreda u svetsku privredu, preko svetskog tržišta. U užem smislu, sa ekonomskog aspekta, globalizacija se shvata kao makroekonomski proces u kome se, kroz prekograničnu saradnju i kooperaciju, više kreće nematerijalni kapital (finansije, tehnologije, znanje, svojina ili kontrola aktive). Posebno ekonomska globalizacija, odvija se kao posledica uvećanja kapitala i njegove koncentracije. Zapravo, globalizacija označava proces prožimanja i povezivanja sveta, stvaranje njegove sve šire međuzavisnosti, uz mogućnosti nacionalnog ili državnog izolovanja.

Polazeći od definicije globalizacije sa ekonomskog stanovišta i shvatajući je kao istorijski proces - smatra se da se globalizacija sa sociološkog stanovišta može definisati kao društveni proces povezivanja (Sen-Simon, Markes, Dirkem, Veber), odnos međuzavisnosti i kulturne povezanosti, na osnovu novih informacionih tehnologija i sredstava komunikacije, tako da nastaje jedinstveno svetsko povezivanje.

**Forma globalizacije** je interes pogleda na svet, iluzija vladajućeg krila globalne elite moći, a ekonomska formula globalizacije je spoj nespojivog: ekonomske superiornosti (efikasnosti) i socijalne inferiornosti. Potpuna privatizacija i deregulacija u mnogim zemljama sveta daju krila i vetar u leđa transnacionalnom kapitalu koji je oslobođen gvozdениh stega državne kontrole, slama sve lokalne protekcionističke barijere, stvara jedinstven ekonomski prostor sveta i uniformna pravila ponašanja.

Neophodnost demokratizacije globalnog poretka transnacionalnih i nadnacionalnih institucija, u formi vladavine – druga je strana istog izazova: stvaranja pristojnog „svetskog društva“. Tamne strane i rizici globalizacije pokreću niz grupa i socijalnih pokreta, kulturnih, naučnih i političkih elita, u potrazi za korekcijama i alternativama, za jednom drugačijom formom mondijalizacije, koja zahvata sve sfere života. U ekonomsko-socijalnoj sferi teži se preokretu: umesto globalizacije siromaštva zahteva se ublažavanje siromaštva, umanjivanje razlike između društava, otpisivanje dugova siromašnim zemljama, oporezivanje špekulativnog finansijskog kapitala i uvođenje bazičnog, minimalnog dohotka za sve građane sveta.

**Globalizacija finansijskih tržišta** kao sastavni deo ukupnog procesa globalizacije, karakteriše se velikim brojem specifičnosti koje ga čine posebnim. Te specifičnosti rezultiraju iz specifičnosti finansijskih institucija i njihovih usluga u odnosu na svaku drugu vrstu delatnosti i stvaralaštva. To se odnosi na organizaciju i tehnologiju rada, na uslove trgovanja, na kontrolu i način upravljanja rizicima, kojima je finansijska delatnost najbogatija kao i na način donošenja poslovnih odluka.

Svaki bankar ili finansijski menadžer, za razliku od svake druge profesije, na primer, za razliku od trgovaca, svoju poslovnu odluku donosi na bazi poverenja, zahteva primenu i oslonac na poslovnu etiku i njene principe kao i na čitav niz dodatnih regulatora u oblasti bankarstva i finansijskih usluga. Zbog ovih specifičnosti, bankarska i finansijska tržišta su bila pre procesa globalizacije najviše nacionalna, nacionalno regulisana, tržišno najrigidnija i državno kontrolisana. Zato je njihova globalizacija bila najteža i najbolnija. To se ogleda na primeru realizacije projekta globalizacije bankarsko finansijskih tržišta Evropske unije. Zamena nacionalne finansijske regulative, nacionalnih pravila, navika i običaja finansijske trgovine, načina pokrića, kontrole i upravljanja rizicima, zamena nacionalnih finansijskih standarda, kodeksa, knjigovodstva, revizije finansijskih izveštaja, međunarodnom regulativom, internacionalnim pravilima, standardima i kodeksima kao i nadnacionalnom fiskalnom, monetarnom i deviznom politikom, bio je najsloženiji i najmukotrpniji posao u okviru globalizacije finansijskih institucija.

Sve ove poteškoće proteklih godina uspešno su savladavane zahvaljujući, pre svega, osnovnom motivu globalizacije koji je potvrđen činjenicom da globalizovana finansijska tržišta minimiziraju uslove za nastanak finansijskih kriza i teškoća, koje poslednjih godina uništavaju nacionalne ekonomije kako razvijenih zemalja, tako i zemalja u razvoju i tranziciji. Globalizovane finansijske institucije, odnosno tržišta, razlikuju se u odnosu na nacionalna po velikom broju karakteristika, od kojih su najvažnije sledeće: potpuno su eksteritorijalne i nadnacionalne. One ne poznaju nacionalne šefove i direktore, političke lidere i protivnike, nacionalne finansijske proizvode i instrumente koji su predmet trgovine, nacionalne dilere i brokere ili nacionalne berze, već isključivo standardizovane multinacionalne finansijske proizvode i strategije, kao i multinacionalne dilere i brokere, disponente i dispečere. Svi poslovi i trgovina na tržištima je digitalna, umrežena i teritorijalno i vremenski je neograničena, a finansijski menadžeri (trgovci) su internacionalno tržišno finansijski obrazovani i u svom poslu se služe nadnacionalnim kodeksom i trgovačkim pravilima i na njemu dominira etika, etičke vrednosti i etički principi, a ne nacionalne pravne forme i prinude.

Finansijska kriza je ostavila traga na polju delovanja finansijskog sektora, na globalnom i evropskom tržištu. Na pitanja kako i šta dalje, i kakva je perspektiva privrede Evrope u celini, a posebno finansijskog sektora, čelnici Ernst & Young-a u onlajn magazinu "EY Eurozone Forecast" iz decembra 2015. godine pišu: "...ulazeći polako u 2016. godinu, oporavak Evrope u većem broju zemalja postaje sve očigledniji i samoodrživiji. Nakon što je primarno bio vođen većom potrošnjom u 2014-15, sada su se stekli uslovi za oživljavanje kapitalnih ulaganja, što će pomoći stabilnom oporavku u srednjem roku. Očekujemo da će rast BDP-a za 2015. godinu iznositi 1,5% i da će dostići 1,8% u 2016. i 2017. godini. Finansijske i profesionalne usluge, turizam i ugostiteljstvo će biti tri sektora koja će ponuditi najviše novih mogućnosti tokom oporavka".<sup>160</sup>

### 3.4. Poslovanje finansijskih institucija u svetskoj ekonomskoj krizi

Posledice velike ekonomske krize koja je prethodnih godina potresala privredu na globalnom nivou i pri tome ispoljena ranjivost ekonomija u zemljama Evrozone došli su do punog izražaja tokom 2012. godine.

Pored toga, izražena makroekonomska nestabilnost i posrnula domaća ekonomija, u uslovima snažnih inflatornih pritisaka i slabljenja domaće valute, bacali su senku na poslovanje finansijskog sektora u Republici Srbiji. Pad ukupne ekonomske aktivnosti, prelivanje kursnog rizika u kreditni, kao i otežan pristup finansijskim tržištima i sužene mogućnosti za prikupljanje svežih izvora finansiranja, u 2012. godini, ograničili su prostor za poslovanje finansijskih institucija. Dostignuti visok nivo zaduženosti domaćeg realnog sektora u prethodnom periodu i prilično zaoštren problem nelikvidnosti, uz posledično ispoljene probleme sa naplatom plasmana usloveli su prilično skromni rast kreditne i slabljenje investicione aktivnosti.<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> 2015 EYGM Limited: *EY Eurozone Forecast*, internet strana: [ey.com/attractiveness](http://ey.com/attractiveness), prevod: autor ovog rada

<sup>161</sup> Članak: "Poslovanje finansijskih institucija u Republici Srbiji 2012. godine", sajt: [Economy.rs/Finansije](http://Economy.rs/Finansije), preuzeto marta 2016. god.

Međutim, nekoliko ključnih faktora i dalje će uticati na međunarodno finansijsko poslovanje, ali i nekoliko ograničavajućih, kao što su:

- povećanje globalne kreditne rizičnosti, naročito kad je reč o investicionim ulaganjima u tržišta zemalja u razvoju,
- mogućnost da pojedine visoko zadužene zemlje objave moratorijum na dospele otplate spoljnog duga,
- uvođenje zakonskih ograničenja u pogledu kretanja kapitala radi zaštite od špekulativnih transakcija (koje bi doprinele daljem smanjenju atraktivnosti poslovanja na tržištima zemalja u privrednom usponu). Pa i pored toga, predviđanja su da će se, na strani tražnje, pojavljivati veliki broj zajmotražilaca, a time i povećavati i obim plasmana.<sup>162</sup>

U Evropskoj monetarnoj uniji, akcenat se stavlja na ulaganja u segmente tržišta s fiksnim prihodom, koja uključuju tržišta hartija od vrednosti. S druge strane, uvođenje evra omogućilo je nagli rast evropskog tržišta korporacijskih obveznica (do sada je bilo atraktivnije uzimati bankarske kredite nego mobilisati kapital putem izdavanja obveznica) i tako odnos znatno promeniti u korist tržišta kapitala. I ubuduće, glavni podstrek plasmana obveznica i akcija biće privatizacija i razni modaliteti restrukturiranja korporacija. Predviđa se da će zemlje u razvoju, odnosno tranziciji, zbog započetih ekonomskih reformi, i dalje biti u potrazi za obezbeđenjem visokih iznosa finansijskih sredstava, na globalnom finansijskom tržištu. Globalizacija finansijskih tržišta, naročito tržišta kapitala, inicirala je pojavu novih kontrolnih aktivnosti.

---

<sup>162</sup> Nikola Orlić, "Rizik banaka u uslovima svetske ekonomske krize", Pravno—ekonomski pogledi, broj 1

Svetska ekonomska kriza imala je i još uvek ima, veoma negativan uticaj na poslovanje banaka, što se posebno odrazilo na stepen povećanja rizika bankarskih plasmana. Interesan je stav poznatog američkog profesora, Nobelovca Džozefa Štiglica, koji smatra da je sadašnja kriza posledica besprizorne primene neoliberalne ekonomske politike. U prilog tome je i njegova konstatacija da se tržište ne može regulisati samo po sebi. Uvaženi profesor takođe ističe da neoliberalni tržišni fundamentalizam služi kao teoretska osnova za propagiranje zavisnosti centralnih banaka, čija bi se funkcija svela samo na staranje o najnižoj inflaciji, bez ikakve druge uloge. Profesor Štiglic, dakle, ima pristup kapitalizmu kakav je imao i Kejnz, a to je njegova čuvena makroekonomska politika sa jakim ulogom države u ekonomiji. Takođe i Centralna banka treba da ima važnu funkciju u ekonomiji i finansiranju u pojedinim zemljama. Delujući u tržišnim privredama i primenjujući osnovna načela bankarskog poslovanja, svaka poslovna banka izložena je riziku. Bankarski rizici su heterogene prirode. Pored tradicionalnih kategorija rizika: kreditnog rizika i rizika nelikvidnosti, banke su danas izložene i rizicima kamatne stope, deviznog kursa, kao i specifičnim bankarskim rizicima. Ovi rizici mogu se analizirati sa aspekta pojedinačnih bilansnih pozicija ili agregatno na nivou banke. Politika rizika u poslovnim bankama obuhvata njegovu identifikaciju, procenu i konačno njegovo regulisanje.

Zbog značaja poslovnih banaka za stabilnost i sigurnost finansijskog sistema, praćenje i kontrola rizika u bankama je obaveza i države. Naime, centralne banke ili posebna administrativna tela sprovode kontrolu opreznosti poslovnih banaka u svim zemljama OECD-a. Sa deregulacijom i sve većom marketizacijom finansijskog sektora u pomenutim zemljama, kontrola je pojačana i proširena. Istovremeno veća povezanost nacionalnih finansijskih sistema vodi ka ujednačavanju različitih sistema kontrole i stvaranju jedinstvenog sistema kontrole opreznosti u zemljama OECD-a. U razvijenim tržišnim privredama, privredni subjekti i banke sami su odgovorni za kvalitet svog poslovanja. Rizik poslovanja je egzaktna kategorija koja ima svoju cenu i koja je vezana za konkretnu organizaciju ili banku. Na toj osnovi uspostavljen je konzistentan sistem regulisanja rizika u finansijskom sektoru. U centru sistema nalaze se centralne banke, a na suprotnim polovima privredni subjekti i poslovne banke. Sa jedne strane uspostavljena je interakciona kontrola privrednih subjekata i poslovnih banaka, a sa druge strane centralne banke preko kontrole sigurnosti poslovnih banaka kontrolišu sigurnost celokupnog finansijskog sistema (sistemski rizik).

Poslovne banke u našoj zemlji u ranijim periodima nisu pridavale odgovarajući značaj praćenju i regulisanju rizika. Određena pažnja pridavana je samo kreditnom i riziku nelikvidnosti, mada i za njihovo praćenje nije postojala dovoljno verifikovana metodologija. Može se reći da je ovakva praksa bila najvećim delom posledica nedosledne primene osnovnih načela bankarskog poslovanja: likvidnosti, rentabilnosti i sigurnosti. Zakonske promene, kojima se banke definišu kao samostalne i na rizik spremne organizacije, dale su odgovarajuće pozitivne rezultate. Veća samostalnost u poslovnim bankama obezbedila je kreiranje poslovne politike uz afirmaciju osnovnih načela bankarskog poslovanja. Banke su samostalnije u donošenju odluka o plasiranju sredstava, ali je i istovremeno zaoštrena njihova odgovornost za rezultate poslovanja.

Na tržištu osiguranja, sa poboljšanjem životnog standarda, ekonomskim rastom i razvojem, kao i demonopolizacijom tržišta osiguranja, došlo je do povećanja premije i opšteg razvoja osiguranja u regionu Centralne i Jugoistočne Evrope. Posle političkih promena i rasta cena u periodu od 1989-1992. god. u Bugarskoj, Rumuniji, Rusiji, Poljskoj, Mađarskoj, Estoniji, Litvaniji i Latviji tržište osiguranja u ovim državama dobija jednu novu dimenziju. Nove zakone u ovoj oblasti donele su i bivše republike SFRJ – Hrvatska, Slovenija i BiH. U zemljama u kojima je postojao monopol u osiguranju, došlo je do njegovog istiskivanja i pojave većeg broja osiguravajućih organizacija. Problemi koji se javljaju kao prepreka razvoja osiguranja u zemljama u razvoju odnose se na inflaciju, primenu računovodstvenih standarda, ali i podkapitaliziranost osiguravajućih organizacija. Takođe, tokom perioda krize 2009. – 2012. godine, i osiguravajuća društva trpela su negativne efekte u poslovanju.

Sektor osiguranja analizira strategije poslovanja u izmenjenim uslovima i "postavlja se pitanje šta društvo osiguranja želi u budućnosti (kao ponuđač usluga) da bude za osiguranike, odnosno u čemu je njegov doprinos u rešavanju problema osiguranika i na koji način može da poveća korist za osiguranika. Dakle, u fokusu je zadovoljenje potrebe težnje za sigurnošću korisnika, odnosno osiguranika".<sup>163</sup> U tom smislu, osiguravajuća društva se reorganizuju i svoju strukturu menjaju tako što sa fokusa na proizvode (npr. motorna vozila, imovina, transport, osiguranje od posledica nesrećnog slučaja, itd.) prelaze na fokusiranost na samog korisnika ili grupe korisnika (osiguranje lica, malih i srednjih preduzeća i velikih biznis korisnika).<sup>164</sup> U svakom slučaju, osiguranik (bilo da je on fizičko lice ili preduzeće) mora da bude primarna dimenzija poslovanja osiguravajućeg društva.

U Srbiji se prave nove strategije rasta i razvoja privrede, što je zasnovano i na razvoju finansijskog sektora. Postoji jasno uočeno stanje duboke ekonomske krize koja je ušla u sve segmente poslovanja organizacija, korporacija, privatnih firmi, finansijskih

---

<sup>163</sup> Kalinić, V., Avdalović, V., Avdalović, S. (2004): *Menadžment – marketing osiguranja*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, štampa: Merkur, Subotica, str. 134

<sup>164</sup> Primer: transformacija Kompanije Dunav osiguranje a.d.o. u periodu od 2006. do 2008. god., u kome je učestvovao i autor ovog rada

institucija u svetu a najteže posledice za sobom finansijska kriza ostavlja u zemljama u tranziciji, odnosno grupi u kojoj se nalazi i naša zemlja. Japan, SAD i EU su takođe pretrpeli negativna dejstva. Čak i u tako jakim ekonomijama i stabilnim finansijskim institucijama, desili su se padovi, i kasnije automatsko inoviranje sa novim modelima, u cilju držanja negativnih efekata pod kontrolom, odnosno u cilju njihove kasnije eliminacije. Srbija je započela tranziciju, pa je neminovno da ekonomska kriza u poslednjih dvadeset godina dovodi do gubitaka u poslovanju, i do relativnog slabljenja međunarodne pozicije zemlje, i posebno teškoće u novom pozicioniranju Srbije u okruženju i prema Evropskoj uniji. Takvo stanje traži da se prvo zaustavi pad bruto nacionalnog dohotka, smanjenje broja zaposlenih, krah finansijskih institucija (npr: Agrobanka, Privredna banka, Univerzal banaka) i da se zaustavi propadanje i gašenje mnogih organizacija i obezbedi funkcionisanje javnog sektora iz realnih izvora. Novi ciljevi traže i nove strategije koje podrazumevaju da se sačini strategija u kojoj će biti konkretne aktivnosti kako da se uspostavi novo pozicioniranje koje će obezbediti stabilnost privrede, uz blag i kontinuirani privredni rast i razvoj. Ovo se može ostvariti uz veliki napor svih sektora i zato postoji opšte prihvaćen stav da je za opšte pokretanje rasta i razvoja jednog nacionalnog područja, pa i Srbije, potrebno da se pokrene „*gen rasta*“ a to je konkurentnost privrede, a da njega pokreće efikasan finansijski sistem.

Koji će faktori dalje uticati na razvoj bankarskog sektora na globalnom nivou, pitanje je koje obrađuje još jedna publikacija Ernst & Younga-a, Global banking outlook 2016: "Transforming Talent - The banker of the future". U ovoj publikaciji, akcent se stavlja na novu ulogu zaposlenih u bankarskom sektoru. Zahvaljujući razvoju tehnologije, u narednih deset godina, tradicionalna uloga bankara se fundamentalno menja, a mnoga radna mesta u bankama će nestati. "Mnogi i danas vide bankarski sektor kao industriju kojoj nedostaje etičnost, što se nije promenilo još od vremena pre krize. Dok se banke percipiraju kao organizacije bez socijalne svrhe, zaposleni u bankama su i dalje motivisani finansijskim nagradama pre nego odnosom sa klijentima. Bankama je neophodno da počnu da slede i dostignu industrije koje podstiču unutrašnje preduzetništvo i inovacije, a za to im je potreban novi set veština i drugačija organizaciona kultura od one koje danas imaju. Dalje, tehnologija će zameniti neka radna mesta u bankama, a performanse će se takođe unapređivati upotrebom tehnologije. Na primer, zaposlenima u banci zaduženim za prodaju, biće obezbeđeni tableti koji će im pomagati u procesu prodaje. Sledeća neophodnost u bankama će biti diversifikovani timovi. Da bi prevazišle tradicionalnu homogenost, banke će morati da privlače različite talente i da grade kulturu koja podržava i zadržava ljude različitih obrazovnih profila, različitih pristupa i iskustava".<sup>165</sup> Srbija, kao i ostale zemlje koje se klasifikuju kao tržišta u razvoju, već danas se susreću sa mnogim od navedenih izazova.

---

<sup>165</sup> EYGM Limited: Global banking outlook 2016: "Transforming Talent - The banker of the future", 2015, str. 1



### 3.5. Finansijski sektor Srbije

U finansijskom sektoru u Republici Srbiji, u poslednji pet godina, poslovalo je preko 30 banaka, 25 osiguravajućih društava, preko 15 lizing kompanija i preko 5 dobrovoljnih penzijskih fondova.<sup>166</sup> Prema podacima Narodne banke Srbije, tokom 2007. godine na teritoriji Republike Srbije poslovalo je 20 osiguravajućih društava, 24 u 2008. godini, odnosno 26 osiguravajućih društava u 2009. godini, uključujući i životna osiguranja. Krajem 2007. godine, u Republici Srbiji poslovalo je 35 banaka, dok je tokom 2008. i 2009. godine taj broj smanjen na 34 banke. Krajem 2010. godine, u Republici Srbiji poslovale su ukupno 33 banke, od čega 12 domaćih i 21 strana banka. U 2011. godini, sektor finansijskih usluga činile su 33 banke, 28 društava za osiguranje, 17 davalaca finansijskog lizinga i 9 dobrovoljnih penzijskih fondova. Situacija je bila veoma slična i naredne, 2012. godine, kada su na teritoriji Republike Srbije poslovale 32 banke, 16 davalaca finansijskog lizinga, 28 društava za osiguranje i 9 dobrovoljnih penzijskih fondova. Učešće banka u ukupnoj strukturi finansijskog sistema u 2012. godini bilo je 92,7% sa bilansnom sumom od 2.879,5 milijardi dinara. Razilka u procentu učešća u odnosu na 2011. godinu je bilo svega +0,3%.

Danas, bankarsko tržište Srbije odlikuje se zadovoljavajućim stepenom prisutnosti konkurencije, i rang lista deset najvećih banaka, prema visini bilansne sume, je nepromenjena ili sa manjim promenama u toku prethodnih poslovnih godina. Najveća banka u Srbiji, prema ovom kriterijumu, je „Banca Intesa a.d. Beograd“, a sledi je Komercijalna banka A.D. – Beograd. Lista deset najvećih banaka - prema kriterijumu bilansne aktive<sup>167</sup> - je sledeća:

1. Banca Intesa A.D.- Beograd sa 478 milijardi rsd.,
2. Komercijalna banka A.D.- Beograd sa 380 milijardi rsd.,
3. Unicredit Bank Srbija A.D.- Beograd sa 266 milijardi rsd.,
4. Raiffeisen Banka A.D.- Beograd sa 230 milijardi rsd.,
5. Societe Generale banka Srbija A.D.- Beograd sa 230 milijardi rsd.,
6. Agroindustrijska komercijalna banka "AIK banka" A.D.- Beograd sa 162 milijarde rsd.,
7. Eurobank A.D.- Beograd sa 155 milijardi rsd.,
8. Vojvođanska banka A.D.- Novi Sad sa 124 milijarde rsd.,
9. Banka Poštanska štedionica A.D.- Beograd sa 111 milijardi rsd. i
10. Sberbanka Srbija A.D.- Beograd sa 103 milijarde rsd.

U bankarskom sektoru Srbije dominantno je učešće banaka poreklom iz Italije, Austrije i Grčke (devet banaka) sa ukupnim učešćem od 54,1%. Banke ostvaruju različite rezultate poslovanja, tako da je tokom 2015. godine sa pozitivnim rezultatom poslovalo

<sup>166</sup> Izvor: sajt Narodne banke Srbije - NBS, <http://www.nbs.rs>, preuzeto januara 2016. god.

<sup>167</sup> Izvor: NBS, podaci preuzeti izveštaja o poslovanju bankarskog sektora.

devetnaest (19) banaka, dok je jedanaest (11) banaka poslovalo sa gubitkom. Tokom prethodnog perioda, pozicije dobitka i gubitka bankarskog sektora su izuzetno koncentrisane. Zabeleženo je da je pet banaka sa najvećim neto gubitkom učestvovalo je sa 89,3% u ukupnim gubicima sektora, ali je i pet banaka sa najvećim neto dobitkom ostvarilo 76,2% ukupnog dobitka bankarskog sektora Srbije.

U posmatranom istraživačkom periodu (od 2009. do 2012. god.) zabeležen je trend rasta broja zaposlenih u bankarskom sektoru. Međutim, nakon 2012. godine, odnosno u poslednjih nekoliko godina, u bankarskom sektoru Srbije je prisutan trend smanjenja ukupnog broja zaposlenih. Tako je tokom 2015. godine u dvanaest banaka povećan broj zaposlenih, dok je u sedamnaest banaka broj zaposlenih smanjen. Takođe, zabeleženo je da je tokom 2015. godine devet banaka smanjilo poslovnu mrežu, i to za ukupno 25 organizacionih jedinica, a proširenja poslovne mreže je bilo kod svega četiri banke, i to za po jedan organizacioni deo. Prema raspoloživim podacima Narodne banke Srbije, bankarski sektor Srbije tokom 2015. godine činilo je trideset (30) banaka sa organizacionom mrežom od 1.742 poslovne jedinice u kojima je bilo zaposleno 24.387 lica<sup>168</sup>.

Osiguranje, takođe, ima važnu funkciju u okviru delovanja celokupnog finansijskog sistema. U ovoj industriji, izuzetno je značajno da se postigne poverenje osiguranika u sistem osiguranja, a indirektno to znači vratiti i obezbediti poverenje i u celokupni finansijski sistem. Svest o neophodnosti osiguranja je u konstantnom porastu, pa se samim tim i prihodi osiguravajućih kompanija konstantno povećavaju, čemu doprinosi i sve veća je ponuda usluga koje osiguravajuće kompanije nude, te tako stižu sve veći broj klijenata. Ukupna vrednost osiguravajućih kompanija se menja, a najveće, globalne kompanije su:

1. American International Group, Inc (AIG), New York, USA , osnovan 1919. godine, ukupna vrednost: 680\$ milijardi,
2. ALLIANZ SE, Minhen, Nemačka, osnovan 1891. godine, ukupna vrednost: 884\$ milijardi,
3. AXXA S.E., Pariz, Francuska, osnovana 1816. godine, ukupna vrednost: 1,000\$ milijardi,
4. Manulife Financial Corporation, Toronto, Kanada, osnovana 1887. godine, ukupna vrednost: 500\$ milijardi,
5. Assicurazioni Generali S.P.A., Trst, Italija, osnovan 1831. godine, ukupna vrednost: 592\$ milijardi,

---

<sup>168</sup> Izvor: NBS, podaci preuzeti izveštaja o poslovanju bankarskog sektora.

6. ING Group N.V, Amsterdam, Holandija, osnovan 1919. godine, ukupna vrednost: 1,690\$ milijardi,
7. Prudential Financial Inc., New Jersey, USA, osnovan 1875. godine, ukupna vrednost: 490\$ milijardi,
8. MetLife Inc., New York, USA, osnovan 1868. godine, ukupna vrednost: 785\$ milijardi,
9. Zurich Financial Services Inc., Ciri, Švajcarska, osnovan 1872. godine, ukupna vrednost: 540\$ milijardi i
10. Munich RE Group, Minhen, Nemačka, osnovan 1880. godine, ukupna vrednost: 350\$ milijardi.<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Izvor: <http://www.osigurajtese.rs/vodece-svetske-osiguravajuce-kompanije/>

Kada se posmatra veličina evropskog tržišta osiguranja, može se reći da je ono najveće pojedinačno tržište na svetu. Na tako organizovanom tržištu posluje oko 5.300 kompanija, sa čak više od 920.000 zaposlenih.

U Srbiji, osiguravajuće kompanije rangirane prema ostvarenoj dobiti<sup>170</sup> su: Delta Generali, Dunav osiguranje, DDOR Novi Sad, Dunav-Re i Wiener Stadtische.

Osiguranje ima svoje funkcije bezbednosti od budućih rizika koje su predmet osiguranja. Značajna je i društvena korisnost osiguranja koja se ogleda ne samo u unapređenju zaštite, već i u efikasnijoj naknadi šteta i isplati osiguranih iznosa u kontinuitetu. Društva za osiguranje upravljaju štednjom svojih klijenata, što predstavlja - ne samo funkciju zaštite korisnika njihovih usluga - već i njihovu socijalnu, privrednu i društvenu odgovornost.

Prema učešću ukupne premije u bruto domaćem proizvodu, Srbija je na globalnom nivou bila na 66. mestu u 2013. godini (učešće je bilo 1,7%), dok je ovaj pokazatelj za zemlje članice Evropske unije 7,5%. Za grupu zemalja u razvoju, prosek učešća ukupne premije u bruto domaćem proizvodu je 2,7%, odnosno za zemlje centralne i istočne Evrope - prosek je 2,0%.

Razvoj tržišta osiguranja u Srbiji, meren rastom premije, pokazuje zadržavanje blago pozitivnog trenda. U ukupnom finansijskom sektoru (banke, osiguranje, lizing i dobrovoljni penzijski fondovi) osiguranje po bilansnoj sumi, kapitalu i broju zaposlenih zauzima drugo mesto. U bilansnoj sumi finansijskog sektora u 2014. godini, koja je iznosila 3.227 milijardi dinara, banke učestvuju sa 92,0%, a društva za osiguranje sa 5,2%.

Može se zaključiti da su finansijske institucije u Srbiji svakako osetile posledice krize iz 2009. godine, ali i da su te posledice bile očiglednije u godinama završetka krize, odnosno nakon krize, počev od 2011. godine i nadalje. Tada većina banaka počinje sa vidljivim smanjenjem broja zaposlenih, mada je ono primetno kod nekih banaka već od 2009. godine. S druge strane, kod nekih velikih banaka i osiguravajućih društava, broj zaposlenih je značajno povećan tokom perioda krize.

Ono što je zapravo najviše uticalo na poslovne rezultate i banaka i osiguravajućih društava tokom krize i neposredno nakon njenog završetka, jeste slabljenje kreditne i platežne moći njihovih klijenata. Na primer, mnoge banke su se suočile sa posledicama nepovoljnog makroekonomskog okruženja, što je dovelo do značajnog rasta indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja u segmentu poslovanja sa privredom.

---

<sup>170</sup> Izvor: <http://bif.rs/2012/06/finansije-top-2011-12-rang-lista-banaka-i-osiguravajucih-drustava>

## DEO IV

### 4. POSLOVANJE ORGANIZACIJE U USLOVIMA PROMENA

#### 4.1. Prhvatanje promena u organizaciji

Promene u organizacijama su bolne i šire strah od neizvesnosti i nepoznatog, ali su i neophodne, u cilju postizanja boljih rezultata i u cilju opstanka na turbulentnom tržištu. Po najboljem scenariju, organizacije vrše promenu onda kada su jake i stabilne, da bi pri punoj brzini pretekle konkurenciju i ostavile je daleko iza sebe.

Prema najlošijem scenariju, promene se dešavaju radi preživljavanja organizacije, onda kada nema drugog izlaza i kada su sve ostale strategije iscrpljene. Ponekad su za ovakav scenario odgovorni neplanirani i nepredviđeni spoljni faktori, kao što je svetska ekonomska kriza.

Ponašanje organizacije u uslovima promena karakteriše i njena reakcija na nepoznato, nesigurno i neizvesno. Hofstede u svom delu "Culture's consequences" iz 1984. godine, iznosi stavove i razmišljanja o prevazilaženju problema neizvesnosti.<sup>171</sup> **Neizvesnost** je izazov sa kojim se nerado suočavaju i društva, i organizacije i pojedinci. Da bi se nosila sa problemom neizvesnosti, društva koriste zakone, religiju i tehnologiju. Organizacije, pak, u cilju smanjenja neizvesnosti, pored tehnologije, koriste pravila i procedure. Tehnologija, u oba slučaja, kreira kratkoročnu izvesnost - kao što je, na primer, automatizacija procesa. Nadalje, organizacije smanjuju neizvesnost, uslovljenu nepredvidivošću ponašanja zaposlenih i drugih stejkholdera, tako što uspostavljaju pravila i procedure, odnosno tako što se birokratizuju. Iako je birokratija danas reč sa negativnim prizvukom, moramo priznati da pravila, ma koliko loše percipirana, u izvesnoj meri održavaju funkcionisanje organizacije, jer pokušavaju da predvide ponašanja ljudi.<sup>172</sup>

Međutim, danas je više nego ikada teško načiniti korake koji vode predvidivosti – bilo da su u pitanju ponašanja zaposlenih u organizaciji, bilo da je reč o zahtevima klijenata, tržišnim uslovima ili sledećim koracima najvećih konkurenata. Uz to, organizacije se najčešće nisu ni obazirale na nagoveštaje koji su ukazivali na nadolazeće promene, pa ni krizu koja je nastala 2009. i 2010. godine.

---

<sup>171</sup> Uncertainty

<sup>172</sup> Hofstede, G. (1984): *Culture's consequences*, Sage Publications, Inc., California, USA, str. 114-115; prevod: autor ovog rada

Ukratko, tržišne i ekonomske promene koje su obeležile biznis u proteklih nekoliko godina - nisu se mogle predvideti. Globalno, kriza je nastupila brzo i snažno. Uprkos oštini krize, oporavak se na nekim tržištima dešava brže nego što smo mogli zamisliti i očekivati, ali sporije na drugim. Ukoliko kompanije pogledaju ispred sebe, jedino što je sigurno u periodu posle krize je nesigurnost. Iako je oporavak globalni fenomen, očekivani rast neće biti konzistentno raspoređen u različitim zemljama i sektorima, i najverovatnije će ostati značajne razlike.

"Svaka zdrava organizaciona struktura mora da bude spremna za kontinuirane promene koje zamagljuje trenutne organizacione vidike i uvode nove pretpostavke koje prkose trenutnom organizacionom modelu. U biti ljudskog progressa je primena novog znanja, na novi način, koje istiskuje trenutne načine rada kao zastarele. Organizacije ne čine progres, čine ih ljudi".<sup>173</sup> Znanje u organizaciji se krajem prošlog veka udvostručavalo svakih deset godina, a sada je taj rok mnogo kraći. Da bi išle u korak sa promenama, sve organizacije, uključujući i finansijske institucije, moraju da imaju i odneguju ljudstvaraoce, koji će svojom inovativnošću, znanjem i primenom iskustava održati organizacije u životu.

Sve organizacije, pa i finansijske institucije, treba da imaju u vidu da nijedan program ili aktivnost ne mogu efektivno da se sprovode u dužem vremenskom periodu, a da ne budu modifikovani i iznova promišljeni. "Na kraju – svaka aktivnost zastareva. Poslovni ljudi su sentimentalni u vezi sa prošlošću koliko i birokrate".<sup>174</sup> Sa jedne strane, ovo je potpuno razumljivo, jer ukoliko je neka poslovna aktivnost ili proces do juče bio funkcionalan i donosio rezultat, teško je okrenuti mu leđa. Za to je potrebno vreme, velika samodisciplina i samokritičnost. Srećom, postoji i objektivna disciplina tržišta i spoljno merilo profitabilnosti, pa su organizacije primorane da napuste ono što je neuspešno i neproduktivno. Uzmimo za primer sisteme merenja performansi u finansijskim institucijama i konsultantskim firmama: nakon dugog niza godina nefunkcionisanja ili lošeg funkcionisanja, konačno je – kako je već ranje navedeno - Accenture odustao od godišnjih ocena za zaposlene, a Deloitte, EY i KPMG ga slede u toj odluci. Pierre Nanterme, Chairman i CEO u Accenture kaže: "...u vremenu kada Generacija Y dominira i kada digitalno doba transformiše radno mesto, stari načini stimulisanja angažovanosti zaposlenih prosto ne funkcionišu, pa između ostalog ni stari način merenja performansi".<sup>175</sup> Sasvim je izvesno da će i druge konsultantske kuće, a zatim i finansijske institucije, slediti ovaj primer u narednih nekoliko godina. Odustajanje od do sada primenjivanih metoda će biti teško, posebno za menadžment, koji uvek traga za nekom opipljivom mernom jedinicom učinka, na čemu bazira svoje budžete za zarade i bonuse, planira unapređenja i sl. Ipak, nove generacije zaposlenih ne razumeju i ne prihvataju ocene učinka jedanput godišnje, njima je ocena i povratna

---

<sup>173</sup> Gouillart, F., Kelly, J. (1995): *Transforming the organization*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 289; prevod: autor ovog rada

<sup>174</sup> Draker, P. (2006): *Draker iz dana u dan*, Adižes, Novi Sad, str. 18, poglavlje: Inercija organizacije

<sup>175</sup> Izvor: LinkedIn stranica Pierre Nanterme: <https://www.linkedin.com/pulse/why-accenture-saying-goodbye-annual-performance-reviews-nanterme>

informacija potrebna odmah, posle svakog projekta i radnog zadatka, i stari način merenja performansi na njih deluje destimulisuće. Budući da finansijske institucije danas zapošljavaju preko 60% ljudi koji pripadaju Gen Y<sup>176</sup> (u nekim organizacijama čak i preko 80%), one se moraju prilagoditi svojim ljudima i ponuditi im način merenja performansi koji je za njih prihvatljiv i motivišući. Biće veoma zanimljivo u narednim godinama analizirati kako će se koja organizacija snaći u novim uslovima i koje će modele merenja performansi primeniti. Na primer, najavljuje se da će Deloitte merenje performansi bazirati na 3-4 ključna pitanja, koja će se postaviti mentoru zaposlenog, kao što su: "Da li biste Vi zaposlili ovu osobu, ukoliko bi bili vlasnik firme?", "Da li biste Vi isplatili bonus ovoj osobi, iz ličnih sredstava?", i sl.<sup>177</sup>

Sve u svemu, organizacije vrše promene i tragaju za novim rešenjima u cilju opstanka i postizanja što boljih rezultata. Još davne 1982. godine, Thomas Peters i Robert Waterman, na osnovu iskustava najboljih američkih kompanija, navode osam osnovnih principa ostajanja "na vrhu"<sup>178</sup>. Većina njih može biti primenljiva i danas:

- 1) "akcija pre svega: raditi – bilo šta – pre nego razmatrati probleme putem silnih analiza i izveštaja raznih komiteta;
- 2) biti usredsređen na mušteriju – otkriti čemu daje prednost, i to isporučiti;
- 3) autonomija i preduzetništvo – razbijanje korporacije u male kompanije i njihovo podsticanje na nezavisnost i konkurentnost;
- 4) produktivnost posredstvom ljudi – stvaranje osećanja kod svih zaposlenih da su njihovi naponi izuzetno bitni i da će učestvovati u uspehu kompanije;
- 5) aktivno učešće – stalno se ima na umu vrednost – insistiranje da direktori budu dobro upućeni u osnovnu delatnost kompanije;
- 6) drži se onoga što znaš – ostati u delatnosti koju kompanija najbolje poznaje;
- 7) jednostavna forma, malobrojno osoblje – nekoliko administrativnih nivoa, nekoliko ljudi na vrhu
- 8) pomiriti strogost i elastičnost – negovanje atmosfere gde je predanost osnovnim vrednostima kompanije kombinovana sa tolerancijom prema svim zaposlenima koji su prihvatili te vrednosti".<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> Gen Y će činiti 72% ukupne globale radne snage do 2025. god., izvor: EYGM Limited: Global banking outlook 2016: "Transforming Talent - The banker of the future", 2015, str. 1.

<sup>177</sup> Izvor: razgovor sa HR menadžerom Deloitte-a u Srbiji

<sup>178</sup> Peters, T., Voterman, R. (1996): *U potrazi za vrhunskim*, Global book, Novi Sad, predgovor, str. 2

<sup>179</sup> Peters, T., Voterman, R. (1996): *U potrazi za vrhunskim*, Global book, Novi Sad, predgovor, str. 2

Kao je što smo ranije već naveli, trka za novim i boljim nikada ne prestaje (i ne sme da prestane). Ni najbolje kulture, sistemi i planovi neće ostati najbolji zauvek. Ekonomski uslovi, ponašanje konkurencije, dinamika tržišta, tehnološki progres i politički ambijent zahtevaju promene čak i od najpromišljenijih planova. Kapacitet za promene i otvorenost ka njima su ključni izvor snage u organizacijama i njihovim planovima za budućnost.<sup>180</sup> Ne postoji jedan, jednoznačan, recept za uspeh koji je primenljiv u svakoj organizaciji ili finansijskoj instituciji, niti će ga biti. Na svakoj organizaciji je veliko breme novog i ponovnog promišljanja strategije svake godine, svakog meseca. Ono što je pak sigurno - je da će u ovoj trci pobediti oni koji su inovativni, preduzetni i koji čoveka-stvaraoca cene više od bilo kog drugog kompanijskog resursa.

Pa ipak, i količina i brzina promena u organizaciji treba da se kreću u određenim okvirima. suočene sa snažnim pritiskom tržišta, organizacije često preuzimaju više aktivnosti od onoga što mogu da iznesu: povećavaju i ubrzavaju broj projekata, usložnjavaju ciljeve zaposlenima, skraćuju ciklus inovacija, uvode nove tehnologije i organizacione sisteme. U kratkom vremenskom periodu, rezultati su odlični, ali vremenom dolazi do hronične preobimnosti posla, sa brojnim negativnim posledicama. Usled prebrzog tempa, ne samo da motivacija ljudi opada, već se i fokus kompanije rasipa u različitim pravcima, što zbunjuje potrošače i ugrožava brend. Dakle, promena je svakako neophodna, ali treba da bude izbalansirana, u skladu sa realnim potrebama i mogućnostima organizacije.

#### 4.2. Poslovanje organizacije u uslovima krize

Finansijske krize nisu fenomen koji je nastao u skorije vreme. One postoje još od nastanka novca i finansijskih tržišta. Uzrok mnogih od najranijih kriza bilo je smanjenje vrednosti kovanog novca, odnosno smanjenje sadržaja zlata ili srebra u kovanom novcu, da bi se finansirao nedostatak u budžetu, često kako posledica ratova.

Danas se susrećemo sa različitim vrstama finansijskih kriza. One mogu uključivati prestanak otplate dugova od strane država, krize deviznog kursa ili bankarske krize, poput krize koju je svet iskusio krajem prve decenije XXI veka. U tipičnoj bankarskoj krizi, zemlja shvati da je značajan deo njenog bankarskog sistema postao nesolventan, zbog velikih gubitaka na ulaganjima, panike ili iz oba navedena razloga. Česta je pojava da se različite vrste kriza dešavaju zajedno.

Suočavanje organizacije sa teškoćama koje donosi kriza, predstavlja veliki test, pre svega za menadžment, ali i za zaposlene. Prvo pitanje koje se postavlja je šta je do krize dovelo i da li se išta moglo učiniti da se ona predvidi i predupredi.

---

<sup>180</sup> Roussel, P., Saad, K., Erickson, T. (1991): *Third Generation R&D*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, poglavlje: The Third Generation Company, str. 175, prevod: autor ovog rada



Prevenција jeste prvi izbor kada razmišljamo o minimiziranju uticaja krize. Prevenција znači da izlistamo sve faktore koji mogu ugroziti biznis, razmotriti moguće posledice i izračunati troškove prevencije. Ova aktivnost svakako nije nimalo zabavna, što verovatno objašnjava razlog zbog čega je vrlo mali broj menadžera primenjuje. Posledica nečinjenja, u ovom slučaju, dovodi do situacije gde menadžeri nemaju kontrolu nad izvorom problema, ali ih ipak konsekvence ne zaobilaze.<sup>181</sup> Drugi korak u minimiziranju uticaja krize jeste priprema da njom upravljamo, što podrazumeva kreiranje plana kako delovati na mnoštvo neželjenih rezultata, ukoliko do njih dođe (pripremanje plana akcije, plana komunikacije, plana za nepredviđene situacije...). Treći korak je prepoznavanje krize. Iako zvuči banalno, rukovodstvo često odbija da prihvati činjenicu da je organizacija u krizi, sve do momenta kada njene posledice već uveliko počnu da izlaze na videlo. Četvrta faza jeste "zaustavljanje krvarenja", u kojoj se od organizacije očekuje da donese teške odluke i da ih donese brzo. Ključni problem u ovoj fazi je to što organizacije i ne znaju tačno šta je problem: one imaju ili premalo informacija ili ih imaju previše, pa nisu u mogućnosti da se fokusiraju na ono što je važno. Faza pet je rešavanje krize. U ovoj fazi ključni su brzina i donošenje pravih odluka, budući da su činjenice koje su do krize dovele – sada mnogo jasnije nego u prethodnoj fazi.<sup>182</sup>

Međutim, kada kriza nastupi, postoji prirodna i praktična tendencija da spustimo glavu i da se se usredsredimo na najbliže. Međutim, dok gledanje u zemlju može sprečiti pad, neće nam garantovati napredovanje u pravcu koji želimo. Kako izazov novog postaje "normalno novo", mogućnost koja ostaje menadžmentu je da podigne glavu i proverii da li se kreće u dobrom pravcu i da li je potrebna promena pravca.

Dva faktora su se izdvojila kao kritična za budući uspeh korporacija: brzina kojom biznis može da odgovori na prilike i pretnje, i fleksibilnost koju ugrađuje u svoje operacije da bi prethodno učinila mogućim. Kao rezultat ove situacije, organizacije planiraju mnoge promene u načinu rada. U svetu gde su promene rasprostranjene i brze, ne postoji organizacija koja sebi može da dozvoli fokus na najbliže, ili jednostavno da reaguje samo na poslednji nastao problem; da bi bila uspešna, organizacija mora da postane svesna šta se dešava na globalnoj pozornici i da bude spremna na uticaj dugoročnih trendova. Učenje bazirano na ključnim trendovima razvoja na drugim tržištima i u drugim sektorima biće krucijalno za ostanak ispred konkurencije.

---

<sup>181</sup> Augustine, N. (2000): *"Managing the Crises You Tried to Prevent"*, Harvard Business Review on Crisis Management, USA, str: 1-31

<sup>182</sup> Augustine, N. (2000): *"Managing the Crises You Tried to Prevent"*, Harvard Business Review on Crisis Management, USA, str: 1-31

Uspešne organizacije na zrelih tržištima usredsređuju se na upravljanje globalnim inovacijama. Budući tržišni lideri biće organizacije koje su istovremeno preduzetničke i hitre. Međutim, karakteristika koja će zaista odrediti koje organizacije ostaju dominantni igrači naredne godine je mogućnost brzog donošenja odluka i njihovog sprovođenja u delo.<sup>183</sup>

Kada su vremena nesigurna, niko ne može predvideti šta nas očekuje iza ugla, tako da potreba za fleksibilnom odgovornošću nikada nije bila veća. Strateška promena će uključiti internu transformaciju uz pomeranje organizacione strukture, uvođenje novih tehnologija, i veliki izazovi na polju regrutacije, razvoja i upravljanja ljudima.<sup>184</sup> Početkom 2009. godine, Ernst & Young je sproveo istraživanje koje je pokazalo kako 350 velikih globalnih korporacija prilagođava svoje poslovne strategije dubokoj svetskoj recesiji i kako će se njihovi glavni prioriteti razvijati u narednih 12 meseci.

Istraživanje iz februara 2009. godine pokazalo je ubrzane i značajne promene u biznisima vodećih internacionalnih kompanija - ispitanika. Gotovo 40% kompanija obuhvaćenih istraživanjem, osetilo je značajno pogoršanje u poslovnom okruženju u svojim sektorima poslovanja. Preko 30% ispitanika je potvrdilo da se njihovi konkurenti povlače, te da se broj bankrota na tržištu povećava. Preko 80% ispitanika je potvrdilo da je već preduzelo opsežne analize uštede. Skoro dve trećine je već iniciralo programe redukcije broja zaposlenih, a više od polovine je racionalizovalo svoje IT troškove.

Evropske kompanije su češće smanjivale troškove vezane za nekretnine i IT nego za direktne ili indirektno troškove zaposlenih. Nasuprot tome, kompanije iz SAD su izlaz tražile u smanjenju troškova zaposlenih i otpuštanjima. Sve u svemu, broj zaposlenih i IT su se našli u samom vrhu tabele, kada je reč o smanjenju troškova.

"Krizni menadžment u organizacijama doneo je novine u smislu redukovanja broja radnih sati ili otpuštanja zaposlenih. U mnogim slučajevima postojala je vidljiva neophodnost za sprovođenjem ovakvih mera, da bi se izbegla insolventnost ili bankrot. Međutim, otpuštanje zaposlenih može doneti dugoročne probleme, isto kao što može ponuditi i kratkoročna rešenja. Takođe, treba imati u vidu da je jedna od glavnih pretpostavki da je najveća vrednost organizacije zapravo u ljudskom kapitalu (a to je znanje koje ljudi poseduju) i da je ovo krucijalni faktor konkurentnosti i boljih performansi organizacije".<sup>185</sup>

---

<sup>183</sup> Ernst & Young (2010): *Planning for growth – Human resources*, EYGM Limited, str. 1-3, prevod: autor ovog rada

<sup>184</sup> Ernst & Young (2010): *Planning for growth – Human resources*, EYGM Limited, str. 1-3, prevod: autor ovog rada

<sup>185</sup> Fodor, P., Poór, J. (2009): The Impact of the Economic and Financial Crisis on HRM and Knowledge-Management in Hungary and Slovakia - Empirical Research 2008-2009, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 6, No. 3, str. 76, prevod: autor ovog rada

Prema istraživanju, došlo se i do konzistentnih zaključaka po pitanju ušteda u budućnosti. Glavne oblasti štednje koje će se primenjivati su: centralizovana nabavka (58%), prodaja i marketing (42%), troškovi poslovanja (56%) i IT (43%). 40% svetskih i 53% evropskih kompanija je izjavilo da aktivno razmatra prodaju sporednih ili neučinkovitih grana poslovanja, povećan „outsourcing“ (31%), pravljenje strateških alijansi (30%) i izmeštanje posla na lokacije sa manjim troškovima (31%). Kompanije naročito predviđaju povećan „outsourcing“ u svojim IT sektorima, logistici, čak i u ljudskim resursima. „Pritisak konkurencije i prelazak nacionalnih granica u ekonomiji, odnosno procesi globalizacije, kao i nove tehnologije, zahtevaju od organizacije napuštanje klasičnih organizacionih oblika. Javljaju se kreativna rešenja u obliku virtuelne organizacije, modularne organizacije, organizacije bez granica, i sl. koja treba da omoguće lakše i brže prilagođavanje promenama u okruženju i veću organizacionu efikasnost.“<sup>186</sup>

Kao što smo već ranije pomenuli, ljudski resursi su najznačajniji i najskuplji resurs u organizaciji, posebno kada govorimo o sektoru usluga. Iz tog razloga, u periodu krize, značajan teret pada na troškove koji su u domenu Funkcije ljudskih resursa i od HR menadžera se očekuju značajne uštede. Uštede se kreiraju na različite načine: smanjenjem broja zaposlenih, outsourcingom, zamrzavanjem zarada (ili zamrzavanjem kursa, ukoliko su zarade ugovorene u stranoj valuti), zamrzavanjem zapošljavanja, smanjenjem troškova za obuke i sl.

Prema istraživanju Katri Vintiše, koje je sprovedeno tokom 2010. godine u 10 zemalja centralne i istočne Evrope, uključujući i Srbiju i Bosnu i Hercegovinu, ustanovljeno je da je kriza u najvećem broju ispitanih organizacija (javni sektor) dovela do ili podstakla sledeće aktivnosti:

- orijentaciju ka rezultatima
- automatizaciju i optimizaciju procesa
- efikasniju kontrolu troškova
- kreativniji pristup treninzima.<sup>187</sup>

Isto istraživanje pokazalo je da su ispitane organizacije troškove iz domena ljudskih resursa smanjivale i rešavale tako što nisu isplaćivale bonuse i regrese za godišnji odmor za 2009. godinu, ukinule su menadžerske ugovore, smanjile su - odnosno limitirale iznose za solidarnu pomoć, otpremnine, dodatke za decu i sl.

---

<sup>186</sup> Pržulj Ž. (2002): „Menadžment ljudskih resursa“, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 339

<sup>187</sup> Vintiša, K. (2010): *The Impact of Economic Crisis on Human Resources Management of Public Sector*, Human Resources Management & Ergonomics, Volume IV, 1/2010, str. 9, prevod: autor ovog rada

Sve u svemu, moderni svet – nakon II svetskog rata – video je mnoge značajne promene, od ekspanzije ekonomije u zemljama istočne Azije, preko neverovatnog rasta u zemljama poznatim pod nazivom BRIC,<sup>188</sup> pa do globalne recesije koja je obeležila ovaj vek, a dovela je do preispitivanja svih do tada priznatih, značajnih ideja i promišljanja na polju ekonomije i menadžmenta.<sup>189</sup> Stiče se utisak da su organizacije, baš kao i svi ostali relevantni stejkholderi, predugo bili uljuljkani u uslovima stabilnog poslovanja i nisu nalazili za shodno da preispitaju svoje kretanje, planove i predviđanja. Kriza ih je zadesila potpuno nespremne, i samo je mali broj organizacija mogao da se pohvali nastavkom dobrog poslovanja od 2009. godine.

Sada, kada je kriza nekoliko godina iza nas – organizacije se suočavaju sa novim izazovom, a to je nedostatak kvalitetnih ljudi i njihova sve veća pokretljivost na tržištu rada. Istraživanje koje je sprovedla Hay grupa u saradnji sa Centrom za ekonomska istraživanja, predviđa da će skoro četvrtina zaposlenih širom sveta promeniti posao do 2018. godine. Mnoge organizacije već uveliko osećaju značajne odlive zaposlenih, a po svemu sudeći, taj trend će se nastaviti. Za ovaj trend možemo reći da je direktan produkt značajnog pada lojalnosti kod zaposlenih i nepoverenja prema menadžmentu i organizacijama, uopšte, prevashodno nastalog tokom perioda krize. Nepoverenje i nelojalnost posledice su niza aktivnosti štednje koje su organizacije primenile u periodu krize, a osećaj manje angažovanosti i nepripadanja organizaciji, odnosno sve veća fokusiranost zaposlenih na lične karijere i na lične potrebe – postala je opšteprihvaćen model ponašanja.

### 4.3. Priroda promene i njene posledice

Organizacione promene su veoma složena i višedimenzionalna pojava. Svaka organizaciona promena sadrži u sebi više različitih procesa, postupaka i događaja. Usled toga, organizacione promene se mogu posmatrati iz više uglova i perspektiva. One se mogu klasifikovati na više različitih načina i prema više kriterijuma.

Klasifikacija organizacionih promena omogućuje njihovo bolje i detaljnije razumevanje. Različite teorijske perspektive organizacionih promena međusobno se razlikuju upravo prema vrsti organizacionih promena koje su u njihovom fokusu.<sup>190</sup>

Da bismo tvrdili da je došlo do organizacione promene, dovoljno je da se promenila organizaciona akcija, neka odluka, neka rutina ili, pak, organizaciona struktura.

---

<sup>188</sup> BRIC - Brazil, Rusija, Indija, Kina (China)

<sup>189</sup> Chaudhary, A., Prasad, S.(2010): *Human Resource Financial Management*, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 1, No. 4, December 2010, 2010-023X, str. 1, prevod: autor ovog rada

<sup>190</sup> Nebojša Janićijević, naučni rad: Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, DOI:10.2298/EKA0771007J, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 20

Cilj promena otkriva i njihov uzrok tako da se ta dva kriterijuma preklapaju. Ovaj kriterijum klasifikacije promena polazi od pitanja: zašto se organizacija menja? Prema ovom kriterijumu razlikuju se dve osnovne vrste organizacionih promena: organizaciona adaptacija i organizacioni razvoj.<sup>191</sup> Cilj organizacione adaptacije jeste prilagođavanje organizacije promenama u okruženju, dok je cilj razvojnih promena interno inicirano unapređenje kompetencija organizacije. Osnovni uzrok adaptivnih promena eksterne je prirode, dok je uzrok razvojnih promena interne prirode.

Organizaciona adaptacija predstavlja svaku organizacionu promenu koja se dešava usled potrebe organizacije da se prilagodi okruženju u kojem funkcioniše. Te promene su nametnute i organizacija nema mnogo izbora. Kompetentnost menadžmenta organizacije se ogleda u tome da, sa minimalnim kašnjenjem, uočavajući potrebu za promenama, reaguje na promene u okruženju i sprovede potrebne organizacione promene. U kontekstu teme ovog rada, može se reći da su promene u organizacijama nastale usled nastupanja svetske ekonomske krize – adaptivne promene.

Organizacioni razvoj predstavlja onu vrstu promena koje nastaju kao posledica internih procesa i promena u organizaciji. Njihov osnovni pokretač nisu promene u okruženju već ideje, znanje, motivacija i inicijative ljudi unutar same organizacije. Kada se organizacione promene posmatraju iz ugla organizacionog razvoja, fokus je na prirodnim procesima rasta i razvoja ljudi u organizaciji. Prema toj perspektivi, promene u organizaciji se dešavaju, ne onda kada je organizacija prinuđena na adaptaciju sredini, već onda kada se broj zaposlenih, znanje, ideje ili međusobni odnosi ljudi unutar same organizacije promene u stepenu koji zahteva i promene same organizacije. U ovoj vrsti promena, menadžment i članovi organizacije imaju daleko značajniju ulogu i veći stepen diskrecije nego u adaptivnim promenama. Sve polazi i sve zavisi od samih menadžera i zaposlenih.

Drugi primaran kriterijum razlikovanja organizacionih promena jeste karakter procesa tih promena. Ovaj kriterijum polazi od pitanja: kako se organizacija menja? To je složen kriterijum koji se sastoji od tri podkriterijuma: dubina, širina i brzina promena. Prema dubini promena razlikujemo inkrementalne ili plitke promene i radikalne ili duboke promene<sup>192</sup>. Inkrementalne, plitke, promene prvog reda ili alfa promene jesu one organizacione promene u kojima se ne menjaju ključne komponente organizacije i unose relativno mali stepen noviteta u organizaciju jer menjaju periferne komponente organizacije koje nisu ključne za njen identitet, opstanak i razvoj. Na drugoj strani, promene drugog reda ili duboke promene označavaju promenu ključnih komponenti organizacije, kao što je promena kulture (identiteta) organizacije. Prema kriterijumu

---

<sup>191</sup> Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1987): *Organization development theory: A typology and evaluation*. In R. W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* Greenwich, CT: JM Press, poglavlje 1, str. 1-57, prevod: autor ovog rada

<sup>192</sup> Nebojša Janićijević, naučni rad: *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, DOI:10.2298/EKA0771007J, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 21

*širine promena* razlikuju se *uske ili parcijalne* promene i *široke ili sveobuhvatne* promene. Uske tj. parcijalne promene su promene pojedinih delova ili komponenti organizacije, dok su sveobuhvatne ili široke promene, promene većine ili svih delova i komponenti organizacije. Širina i dubina promena su u uzročno-posledičnoj vezi. Radikalne promene su, po prirodi stvari, i sveobuhvatne.

Treći podkriterijum kriterijuma karaktera procesa promena jeste brzina ili intenzitet promena. Organizacione promene se međusobno razlikuju prema intenzitetu izvršenih promena u jedinici vremena, to jest prema brzini promena. Prema ovom kriterijumu razlikuju se evolutivne, spore tj. promene niskog intenziteta, sa jedne strane, i revolativne, brze i promene visokog intenziteta, sa druge strane.<sup>193</sup>

Treći osnovni kriterijum klasifikacije organizacionih promena jeste prema njihovom sadržaju. Ovaj kriterijum polazi od pitanja: šta se u organizaciji menja? Organizacija se može rastaviti na komponente prema dva osnovna kriterijuma. Prvi kriterijum polazi od sadržaja komponente i na osnovu toga se organizacija diferencira na formalne ili tvrde (hard) komponente, sa jedne strane, i neformalne ili meke (soft) komponente, sa druge strane<sup>194</sup>. Drugi kriterijum, koji se može iskoristiti za diferenciranje sadržaja organizacija kao objekta organizacionih promena, jeste dihotomija između *statičkih i dinamičkih komponenti* organizacije. Statičke komponente organizacije su strukture, i to formalne i neformalne. Dinamičke komponente organizacije su procesi, i to formalizovani i neformalni. Formalnu dinamičku komponentu organizacije čine *poslovni procesi*, dok neformalnu čini čitava grupa personalnih i interpersonalnih procesa, kao što su proces motivacije, učenja, konflikata, političkih procesa, komunikacije, vođstva itd.

Velike organizacione promene nikada nisu lake, a najteži deo sprovođenja promene sastoji se u prevazilaženju otpora prema toj promeni. Psiholog Kurt Lewin izradio je model promene, prema kome je svaki oblik ponašanja u okviru organizacije rezultat dveju vrsta sila: onih koje teže da zadrže status quo i onih koji teže promeni.<sup>195</sup>

Dakle, prema Lewinu, uvođenje promene znači ili slabljenje sila koje su za status quo ili jačanje sila koje su za promenu. Lewinova zamisao bila je da se promene sprovedu u 3 koraka: a) odmrzavanje - slabljenje sila koje teže da zadrže status quo, što je često rezultat predočavanja nekog problema ili događaja, a koji zahteva promenu, odnosno nova rešenja; b) pokretanje – razvoj novih oblika ponašanja, vrednosti i stavova, što je ponekad rezultat promena u uređenju kompanije ili razvojem menadžmenta; c) ponovno

---

<sup>193</sup> Nebojša Janićijević, naučni rad: Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, DOI:10.2298/EKA0771007J, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 22

<sup>194</sup> Nebojša Janićijević, naučni rad: Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, DOI:10.2298/EKA0771007J, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 22

<sup>195</sup> Dessler, G. (2007): Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, redaktor izdanja na srpskom jeziku: Slobodan Čamilović, str. 169-171

zamrzavanje – učvršćivanjem promene može se prevazići težnja organizacije da se vrati u prethodno stanje.<sup>196</sup>

Snažan otpor promeni često vuče korene iz duboko uslovljenih i istorijski potkovanih osećanja. Strpljenje i tolerancija su neophodni u pomaganju ljudima u ovim situacijama da bi videli stvari na drugačiji način. Menadžment promene zahteva promišljeno planiranje i osetljivo sprovođenje i, pre svega, konsultacije i uključenost ljudi koji su pogođeni promenom. Ukoliko prisilite ljude na promenu, normalno je da će se problemi pojaviti. Promena mora biti realistična, dostižna i merljiva. Ovi aspekti se čvrsto vezuju, kako za menadžment lične, tako i organizacione promene. Potrebno je da se promena razume i da se njom upravlja na takav način da ljudi mogu efikasno da se nose sa njom. Uključivanje i informisanje ljudi takođe stvara prilike za učestvovanje u planiranju i sprovođenju promena, što olakšava teret, raspoređuje organizaciono opterećenje i stvara osećaj pripadnosti i prisnosti među ljudima pogođenim promenom.

Loše vesti u kriznim vremenima zahtevaju još pažljivije upravljanje, u odnosu na situaciju u kojoj se upravlja rutinskom promenom. Sakrivanje iza procedura i srednjeg menadžmenta može samo da pogorša situaciju i učini da stvari izmaknu kontroli. Konsultovanje i razgovori sa ljudima i pružanje pomoći da razumeju svoju situaciju, ne čini poziciju višeg menadžmenta slabijom, već naprotiv – ona postaje jača. Rukovodioci koji ne uspevaju da konsultuju svoje ljude i uključe ih u upravljanje lošim vestima - smatraju se kao slabi, i sa manjkom integriteta. Postupati sa ljudima na human način i sa poštovanjem - svakako će biti uzvraćeno.

Odgovornost za upravljanje promenama leži na menadžmentu u organizaciji - oni moraju da sprovode promene tako da zaposleni mogu da ih prate. Menadžer ima odgovornost da olakša i omogući promene, posebno da razume situaciju sa objektivne tačke gledišta (da napravi korak nazad i da ne osuđuje) i da onda pomogne ljudima da razumeju razloge, ciljeve, i načine da pozitivno reaguju u skladu sa svojim sopstvenim ciljevima i sposobnostima. Uloga menadžera je da interpretira, komunicira i omogući - ne da izdaje naredjenja i prisiljava, na šta niko ne reaguje najbolje. Zaposleni nemaju odgovornost za upravljanje promenama – njihova odgovornost nije ništa drugo do da daju sve od sebe, što se razlikuje od osobe do osobe i zavisi od širokog spektra faktora (zdravstveno stanje, zrelost, stabilnost, iskustvo, ličnost, motivacija, itd).

Promena se ne može nametnuti, već se ljudima i timovima omogućava da sami pronalaze svoja rešenja i odgovore, uz pomoć i podršku menadžera, te uz toleranciju i saosećajnost od strane lidera i izvršnog odbora. Menadžment, stil upravljanja i ponašanje su mnogo važniji od procesa i dobro napisanih politika. Zaposlenima se omogućava da veruju organizaciji.

---

<sup>196</sup> Dessler, G. (2007): Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, redaktor izdanja na srpskom jeziku: Slobodan Čamilović, str. 169-171

Upravo praksa finansijskih institucija i svih ostalih organizacija zasniva se na praktično upotrebljivim i testiranim modelima promene. Jedan od dobro poznatih je Koterovih osam koraka modela promene, koji se mogu sumirati kao:<sup>197</sup>

- "Naglašavanje urgentnosti - inspirisati ljude da se kreću, i da ciljeve učine realnim i relevantnim.
- Izgraditi vodeći tim - postaviti prave ljude na prava mesta, sa pravim miksom veština i nivoa u organizaciji.
- Učiniti viziju ispravnom – osnovati tim koji će izgraditi jednostavnu viziju i strategiju, sa fokusom na emotivni i kreativni aspekt neophodan za sprovođenje i efikasnost.
- Komuniciranje - uključiti što je moguće više ljudi - komunicirati osnovno, jednostavno, i obraćati pažnju na zaposlene i reagovati na njihove potrebe. Tehnologija treba da radi za vas, a ne protiv vas.
- Osnaživanje akcije – ukloniti prepreke, omogućiti konstruktivan feedback i obezbediti mnogo pomoći od strane lidera - nagrađivati i prepoznavati napredak i dostignuća.
- Kreirati kratkoročne pobjede - postaviti ciljeve koje je lako ostvariti - u malim dozama. Odrediti izvodljiv broj inicijativa. Završiti trenutne faze pre nego što otpočnete sa novim.
- Ne popuštajte – gajite i ohrabrujte odlučnost i upornost. Ohrabrujte izveštavanje o procesima koji su u toku. Označite postignute i buduće prekretnice.
- Učinite da promene traju. Pojačajte značaj uspješne promene putem regrutacije, promocije i novih lidera promena. Ugradite promenu u kulturu."<sup>198</sup>

Ovaj model je moguće uvek prilagoditi njegovom krajnjem cilju i nameni. Praksa oblikuje date korake i modelira, koriguje upravo prema problemima i koracima koji najbolje rešavaju postavljen krajnji zahtev, potrebu, namenu promena, a saglasno veličini i delatnosti organizacije, a to je u ovom radu saglasno uslovima poslovanja finansijskih institucija.

Sve u svemu, kriza ima iste karakteristike kao i problem prouzrokovan promenom, osim što je ona akutnija, intenzivnija promena, sa dubokim implikacijama za organizaciju.

---

<sup>197</sup> Koter, Dž. P. (1998): "*Vođenje promene*", Želnid, Beograd, prevod: Aleksandra Višački, str. 33-34

<sup>198</sup> Koter, Dž. P. (1998): "*Vođenje promene*", Želnid, Beograd, prevod: Aleksandra Višački, str. 33-34



"Slabi će brzo umreti. Da bismo uspjeli, treba brže da delujemo. Što duže čekamo i odlažemo rešavanje problema, veća je verovatnoća da moramo biti reaktivni, a to je kao da vozimo napred gledajući unazad".<sup>199</sup>

Međutim, na krizu ne treba gledati isključivo sa negativne strane. Da su sve organizacije, uključujući i finansijske institucije, radile najbolje što mogu, do krize ne bi ni došlo. To znači da je kriza istisnula najslabije (a samim tim, po performansama i najlošije) igrače, dobrima pokazala kako neuspešnost može da košta opstanka, a najbolje naterala da ponovo promisle svrhu svoga postojanja, svoje vrednosti i naterala ih da budu još bolji i konkurentniji na globalnom tržištu.

"Sadašnja finansijska kriza nije prva u istoriji, ona je samo prva istinski planetarna. Kao i sve što se već dugo dešava čovečanstvu, u dobru kao i u zlu, ona je dublja, brutalnija, šira i moćnija nego sve prethodne, i ulazi u kratku istoriju naše budućnosti kao **ubrzanje**, a ne kao skretanje".<sup>200</sup>

Organizacije danas intenzivno promišljaju šta je to što ih čeka sutra. Na nedavno završenoj konferenciji HR Days,<sup>201</sup> Koen Gonnissen održao je predavanje pod nazivom "Empowering people in a VUCA and networked world". Živeti u VUCA svetu za organizacije znači ostvarivati rezultate u uslovima nestalnosti, neizvesnosti, kompleksnosti/složenosti i višeznačnosti, kojom su okružene. Da bi se izborile da ostanu u ringu, organizacije moraju da igraju mudro i da budu spremne da očekuju neočekivano. Ukratko, na pomenuto VUCA,<sup>202</sup> odgovor je drugo VUCA.<sup>203</sup> Na nestalnost, uspešne organizacije odgovaraju vidljivošću – kroz kvalitet usluga, brigu o kupcima i zaposlenima i jak brend. Na neizvestnost - odgovor je razumevanje, pre svega potreba klijenta, ali i zaposlenih u organizaciji, kao i razumevanje trendova npr. unutar specifične industrije. Na kompleksnost, dobre organizacije odgovaraju razjašnjavanjem i pojednostavljivanjem, u smislu interne i eksterne komunikacije i komunikacije unutar timova, odeljenja, sektora. Na poslednji izazov - višeznačnost, odgovaraju agilnošću, odnosno spretnošću da brzo razumeju promenu i da na nju adekvatno reaguju, što ih automatski stavlja ispred konkurencije.

Svakako, na organizacijama danas (kao i na pojedincima koje ih čine), je teško breme brzog reagovanja na promene, koje su postale svakodnevice. U ovoj borbi ima mesta samo za najbolje i najbrže, koji poseduju ne samo gorenavedene veštine, već i mnogo više od toga. Kako i na koji način su to pojedine kompanije shvatile, govori i podatak da je nedavno, po prvi put u istoriji, robot po imenu Vital zaposlen na mestu člana upravnog odbora japanske kompanije Deep Knowledge.

---

<sup>199</sup> Adžes, I. (2009): *Kako upravljati u vreme krize*, prevod: Branislava Vukić, ASEE, Novi Sad, str. 19

<sup>200</sup> Atali, Ž. (2010): *Kriza, a posle?*, prevod: Eleonora Prohić, Hedone d.o.o., Beograd, štampa: Grafički atelje KUM, Beograd, str. 16

<sup>201</sup> Konferencija HR Days, Rovinj, 17.-18. mart 2016. god.,

<sup>202</sup> Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

<sup>203</sup> Visibility, Understanding, Clarity, Agility

Danas, kada nas već nekoliko godina deli od završetka krize, može se reći da je velika recesija donela mnogo vidljivih promena i nedoumica. Pre svega, globalni ekonomski centar se snažno pomera ka Aziji (Kina i Indija), a ekonomska stagnacija ili čak slabljenje Zapada je neizbežno. Preraspodela ekonomske moći počela je kada su zemlje u razvoju i vodeće države izvoznice nafte akumulirale ogromne količine obveznica SAD. Pored toga, velika otežavajuća okolnost za Zapad jeste i velika mogućnost "drugog talasa" ekonomske krize, odnosno značajnog usporavanja privrednog rasta razvijenih zemalja. To bi, zapravo, bio samo nastavak krize iz 2008. godine, čiji efekti nisu eliminisani i trajno rešeni, već samo odgođeni i ublaženi primenom monetarnih, fiskalnih i razvojnih instrumenata.<sup>204</sup>

U vremenu neizvesnosti i ubrzanih promena, organizacije reaguju na različite načine. Neretko, organizacije su odustale od srednjeročnih i dugoročnih strateških planova. Umesto toga, one uglavnom planiraju u roku od 2-3 godine ili jednostavno pokušavaju da održe biznis tekuće godine, ili se bore da prežive. U tom smislu, odluke koje organizacije donose vode pozitivnim kratkoročnim rezultatima, ali nedostaje šira slika, strateška i razvojna komponenta.

Slična je situacija i na tržištu rada. Zaposleni nisu lojalni organizacijama, i ne zadržavaju se na jednom mestu duže od nekoliko godina. Vezuju se za organizaciju ukoliko ona može da im obezbedi da ostvare lične razvojne ciljeve i potencijale, ali suštinski se ne osećaju delom nje. U svetu je danas, više nego ikada, prisutna kriza angažovanosti i lojalnosti zaposlenih. Na posao u organizaciji se gleda kratkoročno, do te mere da je čak i poželjno da se u biografiji nađe što veći broj različitih organizacija i pozicija unutar organizacija.

Konačno, šta to sve znači za menadžere ljudskih resursa? U vrtlogu promena sa kojima se svakodnevno susreću, menadžeri ljudskih resursa moraju da znaju kako da se bore. Pre svega, značajno je njihovo razumevanje nestalnosti i turbulentnosti tržišta, ali i tržišta rada. Ova nestalnost podrazumeva da se odluke moraju donositi brzo, i da se mora brzo delovati. Načini na koje su se aktivnosti obavljale juče, ne moraju nužno biti dobri načini rada i za sutra. Takođe, menadžeri ljudskih resursa moraju razumeti i potrebe i prioritete zaposlenih u organizaciji, i razumeti razloge njihove neangažovanosti i nelojalnosti. To znači da se od menadžera ljudskih resursa očekuje da razumeju jezik svojih korisnika usluga, i da se njime izražavaju; da shvate potrebe svojih korisnika, čak i ako se one jasno ne komuniciraju. Dalje, da prate trendove u svim HR procesima koji su im u portfoliju; da budu umreženi, dostupni, da znaju da postavljaju prioritete i da neizostavno, kontinuirano rade na sebi i na razvoju timova kojima upravljaju.

---

<sup>204</sup> Nikolić, G. (2014): *Ekonomija krize*, Arhipelag, Institut za evropske studije, Beograd, str. 12-13

## DEO V

### 5. OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ MENADŽMENT Ljudskih RESURSA U USLOVIMA KRIZE

Jedan od najvećih izazova menadžmenta ljudskih resursa danas, kao i u prethodnoj deceniji, je kako privući i zadržati najbolje ljude. "One organizacije koje uspeju da pribave dobre ljude, zadrže dobre ljude i razviju dobre ljude – će postojati i u budućnosti i slaviće svoj uspeh".<sup>205</sup> Sve više organizacija, uključujući i finansijske institucije, uporno rade na razvijanju strategija u oblasti regrutacije i angažovanosti zaposlenih, ali se vrlo često nađu pred zidom. Manjak talenata je prisutan svuda u svetu, što prouzrokuje da jedna regija vrši akviziciju talenata iz druge regije, i rezultira preseljavanjem problema iz jedne zemlje u drugu, dok se suštinski problem ne rešava. Organizacije su svakoga dana sve više svesne da su njihovi konkurenti na tržištu rada, sada i kompanije sa drugih kontinenata, i u toj utakmici najčešći gubitnici se male zemlje i zemlje u razvoju. Ako na to dodamo već pomenutu, sve prisutniju nelojalnost zaposlenih, razumemo pred kakvim se izazovom organizacije danas nalaze.

Konkurentsku prednost steći će kompanije koje u perspektivi budu razvile mehanizme pomoću kojih će obezbediti ulazak talenta, ne za jednu godinu unapred, već čitavu deceniju. Osim ulaska talenata, još bitniji cilj koji je potrebno ispuniti, je obezbeđenje da talenti koji ulaze u organizaciju – u njoj i ostanu duži vremenski period.

"Bitka za talente nikada ne prestaje, u dobrim ili izazovnim vremenima. Organizacije koje razmišljaju unapred, koriste inovativne pristupe upravljanju talentima – da bi stekle konkurentsku prednost, bilo da je reč o programima mobilnosti<sup>206</sup> ili strategijama nagradjivanja..."<sup>207</sup>

Jedan od novijih trendova u oblasti menadžmenta ljudskih resursa jeste da menadžer ljudskih resursa u primeni funkcije usvoji pristup orjentisan na potrošače. U mnogim razvijenim organizacijama funkcija ljudskih resursa počela je da sadržaj aktivnosti upravljanja ljudskim resursima određuje u skladu sa potrebama svojih klijenata. Orjentacija na potrebe klijenata jedna je od najvažnijih promena u pokušajima funkcije ljudskih resursa da postane strategijska. Odgovori na četiri glavna pitanja čine fokus ove orjentacije funkcije ljudskih resursa na potrebe klijenata: ko su klijenti, koje su njihove potrebe, tj. kakve usluge traže, na koji način funkcija zadovoljava te potrebe, u kojoj meri su zadovoljene te potrebe?

---

<sup>205</sup> Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005): *Future of Human Resource Management*, Society of Human Resource Management, Alexandria, Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc., str. 43, prevod: autor ovog rada

<sup>206</sup> Mobility programi

<sup>207</sup> Driving business success: *Global Mobility Effectiveness Survey 2012*, Ernst & Young, prevod: autor ovog rada

**Prepoznavanje klijenta:** najveći klijenti koji traže usluge od funkcije ljudskih resursa su linijski menadžeri. Uz to, tim za stratejsko planiranje je klijent u smislu da traži prepoznavanje, analizu i preporuke vezane za probleme u vezi sa zaposlenima. I zaposleni su klijenti funkcije ljudskih resursa jer mnogi programi ove funkcije direktno utiču na njihov rad u organizaciji.

**Utvrđivanje usluga** – proizvoda koje klijenti potražuju od funkcije ljudskih resursa. Linijski menadžeri žele visokokvalitetne zaposlene posvećene organizaciji. Tim za stratejsko planiranje traži informacije i preporuke za proces planiranja i programe koji podržavaju stratejski plan nakon što je utvrđen. Zaposleni žele odgovarajuće, dosledne i pravedne odluke o zapošljavanju, napredovanju, razvoju i nagrađivanju.

**Razvijanje kvalitetnih programa i tehnologija, neophodnih za isporuku određenih usluga** – proizvoda određenim klijentima funkcije ljudskih resursa. Na primer, sistem obezbeđivanja ljudskih resursa isporučuje uslugu - odabrane ljude sa potrebnim znanjima, veštinama i sposobnostima koji će pružiti vrednost organizaciji. Dalje, sistem vrednovanja radne uspešnosti razjašnjava zaposlenima šta se od njih traži i uverava linijske menadžere i stratejske planere da će ponašanje zaposlenih biti u skladu sa organizacionim ciljevima. Konačno, sistemi nagrađivanja jednako koriste svim klijentima: linijskim menadžerima osiguravaju da će zaposleni koristiti svoje potencijale, stratejskim planerima da će svi zaposleni delovati na način koji podržava stratejski plan i zaposlenima nagradu za obavljen posao. Orijentacija funkcije ljudskih resursa na klijente predstavlja efikasno sredstvo i u njenoj promociji strateške uloge i doprinosa organizacionoj uspešnosti.

Moderne tehnologije, globalizacija i pojačana konkurencija izmenile su drastično sliku sveta, u smislu da se svet ne deli više na one koji imaju i nemaju, već na one koji znaju i ne znaju. Znanje se posmatra kao ključ za ostvarivanje konkurentne prednosti. Najveći izazov predstavlja pitanje unapređenja procesa stvaranja novog znanja i kako postojeće znanje, koje stalno zastareva, što bolje iskoristiti. Cilj upravljanja znanjem je održati ravnotežu između implicitnog i eksplicitnog znanja, i usmeravati ih tako da se postigne što više **inovacija**, a time i veća profitabilnost organizacije.

U svojoj knjizi "Economic Analysis of Product Innovation", Manuel Trajtenberg objašnjava vrednovanje inovacije u organizaciji: "inovacija znači kreiranje novog, ekonomski vrednog znanja; drugim rečima, inovacije se mogu zamisliti kao dodatak lageru svetskog znanja, dostupan društvu, najčešće u formi unapređenja postojećih usluga i dobara, ili poslovnih procesa, i time imaju direktan uticaj na svetsku dobrobit i blagostanje".<sup>208</sup> Inovacija ima i imaće sve veću ulogu i značaj u finansijskim institucijama. Nažalost, finansijske institucije spadaju u grupu tradicionalnih, previše formalnih i administrativno preterano uređenih organizacija, koje tipično nisu

---

<sup>208</sup> Trajtenberg, M. (1990): "Economic Analysis of Product Innovation – The Case of CT Scanners", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, str. 11-12, poglavlje: "The Measurement of Innovations", prevod: autor ovog rada

inovativne. S druge strane, savremeno tržište zahteva i od ove vrste organizacija da posluju inovativno, da budu kreativne u smislu proizvoda i načina plasiranja proizvoda, da prestignu konkurenciju, pa čak i ako pod inovacijom i kreativnošću podrazumevamo vrlo mala poboljšanja i unapređenja proizvoda, procedura i poslovnih procesa. U tom smislu, sa stanovišta ljudskih resursa, i profil ljudi koji je potreban finansijskim institucijama se menja.

Sa stanovišta troškova, ljudi u organizaciji su - s jedne strane - njen najveći kapital, ali sa druge strane i njen najveći trošak. Da li će čovek u organizaciji biti posmatran kao investicija ili balast, zavisi od nekoliko faktora, od kojih su najvažniji: organizacione vredosti, stav i percepcija menadžmenta i lične performanse svakog od zaposlenih. Drugim rečima, zaposleni koji kreiraju i dodaju vrednost, ne mogu biti posmatrani kao teret organizacije, jer su upravo oni njen najveći oslonac. I obrnuto, čovek koji nema razvijene kompetencije neophodne za obavljanje posla, kome nedostaje motivacija i angažovanost, ne može očekivati da bude podržan i nagrađen od strane organizacije.

"Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ostvarivanju konkurentne prednosti finansijskih institucija može se sagledati s jedne strane u činjenici da zaposleni imaju sposobnost da stvaraju vrednosti, a s druge strane što su oni izvor troškova za tu instituciju. Stoga, menadžment ljudskih resursa može da doprinese troškovnoj konkurentnosti na dva načina: kreiranjem adekvatne arhitekture ljudskih resursa i outsourcingom nestrategijskih aktivnosti".<sup>209</sup>

Struktura ljudskih resursa finansijskih institucija izražava sveukupnost modela angažovanja zaposlenih. Izbori se mogu praviti u pogledu interne i eksterne orijentacije u obezbeđenju potrebnih zaposlenih, odnosno između stalno i privremeno zaposlenih. Potencijalne koristi i nedostatke imaju sve opcije.

Prednosti interne orijentacije u obezbeđenju potrebnih ljudskih resursa su: stabilnost i predvidivost znanja, sposobnosti i veština zaposlenih, dobra koordinacija, niski transakcioni troškovi itd. Negativne implikacije se odnose na nedostatak svežih ideja i kritičkih pristupa, nefleksibilnost itd.

Koristi eksterne orijentacije u zapošljavanju kroz različite forme povremenog i privremenog angažovanja ljudskih resursa su veća fleksibilnost i inovativnost, niži administrativni troškovi itd., dok se nedostaci odnose na mogućnost ugrožavanja dugoročne profitabilnosti na račun ostvarivanja kratkoročne koristi. Time što se preduzeće oslanja na kratkoročne ugovore sa zaposlenima može se zapostaviti razvoj ključnih veština i sposobnosti koje su od presudnog značaja za dugoročnu profitabilnost.

---

<sup>209</sup> Đorđević B. (2007): *Upravljanje ljudskim resursima u uslovima smanjenja preduzeća*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 35-37.

Drugi način da menadžment ljudskih resursa doprinese troškovnoj konkurentnosti organizacije je da neke svoje aktivnosti koje nisu od ključnog strategijskog značaja realizuje putem outsourcinga. Aktivnosti koje doprinose stvaranju jedinstvenih i specifičnih veština zaposlenih nisu kandidati za outsourcing. Ove aktivnosti imaju visoku strategijsku vrednost za preduzeće. Na drugoj strani, aktivnosti koje imaju malu strategijsku vrednost, pogodne su za realizaciju putem outsourcinga. Tu spadaju npr. administrativni poslovi, regrutovanje kandidata i sl.

U nekim organizacijama se ide i korak dalje, pa se od postojećih HR procesa većina outsourcuje. Najčešće su to treninzi, razvoj menadžmenta, regrutacija i (pred) selekcija, outplacement, zdravlje i bezbednost na radu, evaluacija poslova, i nešto ređe – nagrađivanje i obračun zarada, merenje performansi i rešavanje viška zaposlenih. U svakom slučaju, interni HR tim mora da održi nivo profesionalne ekspertize, kako bi mogao da upravlja i sačuva nadležnost nad eksternim HR pružaocima usluga.<sup>210</sup>

O outsourcingu HR procesa pišu i Losey, Meisinger i Ulrich, u smislu administrativnih i transakcionih poslova u HR-u. Ukoliko je proces dobro implementiran, on omogućava zaposlenima u ljudskim resursima da doprinose biznisu i da proaktivno vode najvažnije inicijative u domenu upravljanja ljudima. Važno je da zaposleni u HR-u investiraju u sebe, kako bi obezbedili širi opseg veština i ekspertize, neophodnih da utiču na suštinu poslovanja. Granice su pomerene, a mogućnosti su ogromne.<sup>211</sup>

Još jedan noviji trend ide u prilog outsourcingu HR procesa i smanjenju broja zaposlenih u HR-u. To je samostalno administriranje HR sistema od strane zaposlenih (employee self-service), što znači da zaposleni samostalno ažuriraju sopstvene podatke u bazama podataka, kao što je na primer PeopleSoft (npr. promena adrese, telefona, prezimena, datum promocije, godišnju ocenu itd.). Isto važi i za ažuriranje podataka u sistemima koji prate treninge i razvoj (na primer, zaposleni se sami registruju za treninge i komuniciraju direktno sa Global Shared Services u vezi organizovanja putovanja, rezervacije avio prevoza, smeštaja itd.).<sup>212</sup>

Na temu implementiranja praksi ljudskih resursa i njihovoj percepciji od strane stejkholdera u organizaciji, CIPD-ovo (*Chartered Institute of Personnel and Development*) istraživanje *Budućnost rada* koje je vodio David Guest pokazuje da se "profit po zaposlenom povećava sa brojem prisutnih praksi menadžmenta ljudskih resursa".<sup>213</sup> Takođe, u drugom CIPD-ovom izveštaju, *Purcell* i ostali autori došli su do

---

<sup>210</sup> Pilbeam, S., Corbridge, M. (2002): *People Resourcing – HRM in Practice*, Pearson Education Limited, England, UK, second edition, str. 44-45, prevod: autor ovog rada

<sup>211</sup> Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005): *Future of Human Resource Management*, Society of Human Resource Management, Alexandria, Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc., str. 77, prevod: autor ovog rada

<sup>212</sup> Primer kompanije Ernst & Young

<sup>213</sup> Guest, D.E., Mickie, J., Sheen, M., Conway, N., Metochi, M. (2000): *Effective People Management*, Chartered Institute of Personnel and Development, USA, str 2-3.

zaključka da "nezadovoljstvo postojećim praksama menadžmenta ljudskih resursa ima veći demotivišući efekat od odsustva istih HR praksi".<sup>214</sup> Ono što navedeni rezultati zapravo znače – je da su organizacijama potrebni HR procesi, ali ne bilo kakvi, već oni koji za zaposlene i menadžment imaju suštinski značaj i vrednost. Treba imati u vidu i to da od načina implementacije i podrške menadžmenta zavisi da li će neki proces biti prihvaćen od strane zaposlenih, i – naravno - zaposleni moraju da razumeju njegovu svrhu. Ukupan zaključak vodi ka tome da se bolji rezultati postižu sa prisustvom više praksi menadžmenta ljudskih resursa, naravno ukoliko se one koriste na pravi način.

Još jedno značajno istraživanje na ovu temu uradili su *Mike West* i njegove kolege. Naime, oni su pratili izvestan broj organizacija, u periodu od pet godina, kako bi definisali koje to aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa zaista utiču na organizacione rezultate. Studija je pokazala da su "akvizicija i razvoj veština (selekcija, treninzi i nagrade) i dizajniranje posla (raznovrsnost posla i odgovornost, fleksibilnost veština i timski rad) značajni predskazivači promena u profitabilnosti i produktivnosti. Ukupno 19% varijacija među kompanijskim promenama u profitabilnosti, rezultirali su kroz razlike u organizacionim praksama upravljanja ljudskim resursima".<sup>215</sup>

U pogledu atraktivnosti finansijskog sektora na tržištu rada, u poslednjih nekoliko godina, na globalnom nivou (uključujući Evropu, pa i Srbiju), primetan je trend manjeg interesovanja kandidata za rad u bankama i osiguravajućim društvima. Tome su doprinela brojna otpuštanja u ovom sektoru, kao i uvreženo mišljenje da je napredovanje i učenje u ovim organizacijama veoma sporo, te da je veoma verovatno da će zaposleni na istim poslovima raditi duže od pet godina.

Pomenuta Univerzumova lista najpoželjnijih poslodavaca za period od 2012. do 2015. godine<sup>216</sup> pokazala je da se u prvih deset ne nalazi ni jedna banka ni osiguranje. U Evropi, u 2015. godini, Deutsche Bank je zauzela skromno 19-to mesto, a pored nje – u top 50 su se plasirale samo još dve banke i jedno osiguranje. Situacija u Srbiji je nešto bolja, zahvaljujući SBER banci koja je zauzela zavidno drugo mesto na listi, u 2015. godini. Dakle, za finansijske institucije, brendiranje poslodavca (employer branding) će biti jedna od ključnih HR aktivnosti, ukoliko žele da dopru do najboljih kandidata. Mnogo truda će morati da bude uloženo od strane finansijskih institucija, da bi dostigle svoje najveće konkurente u ovoj oblasti, a to su IT kompanije – po prirodi posla, organizaciji, kulturi i vrednostima – potpuno drugačije od finansijskih institucija, a mladoj radnoj snazi mnogo interesantnije i izazovnije.

---

<sup>214</sup> Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J. (2002): *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, Chartered Institute of Personnel and Development, USA, str. 3

<sup>215</sup> West, M., Patterson, M., Lawthom, R., Nickell, S. (1997): *Impact of People Management Practices on Business Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, USA, str. 10

<sup>216</sup> Sajt Univerzuma: <http://universumglobal.com/rankings>

## Problemi koji nastaju u uslovima promena

Kada kriza nastupi, organizacije tragaju za najefektivnijim načinima smanjenja troškova. Nažalost, kao najefektivniji način smanjenja troškova se najčešće izabere onaj koji je po ljudski kapital najbolniji – a to je smanjenje broja zaposlenih.

Pojam downsizing ušao je u upotrebu ranih devedesetih i predstavljao je niz mera koje su organizacije preduzimale da smanje broj zaposlenih i time ostvare organizacijske ciljeve. Downsizing se najpre pojavljivao kroz volonterske programe ranog penzionisanja, otpuštanja ili prebacivanja zaposlenih u druge organizacije kroz outsourcing. Bez obzira koja taktika je bila u pitanju, kratkoročni cilj organizacija je bio smanjenje troškova (Vanderheiden, De Meuse, & Bergmann, 1999; Morris, Cascio, & Young, 1999).

Još jedan pojam – resizing - je uveden radi prezentovanja niza aktivnosti u vezi sa organizacionom tranzicijom. U mnogo čemu resizing je sličan downsizing-u. Međutim, resizing ne sadrži čitav paket negativnih emocija, jer ne podrazumeva masovna otpuštanja i ne vezuje se za krizu devedesetih godina. Cilj resizing-a je postizanje agilnosti, fleksibilnosti i proaktivnosti organizacija, kroz eliminisanje nepotrebnog. To znači otpuštanje zaposlenih sa lošim performansama ili ukidanje organizacionih jedinica koje nisu od suštinskog značaja za poslovanje. Resizing, takođe, može biti odgovor na novonastale ekonomske, regulatorne, tehnološke zahteve ili na nove zahteve kupaca i potrošača. Lideri organizacija, međutim, moraju uzeti u obzir način na koji sprovode resizing, odnosno kakav efekat će dobiti u smislu motivacije zaposlenih, timskog postignuća i efektivnosti.

Mnogi autori i mnoge studije su se bavile problemom organizacionih promena. Mi ćemo se, međutim, ovde ograničiti na one koji su se bavili organizacionim promenama u uslovima krize, posebno njenom najbolnijom tačkom – otpuštanjem zaposlenih.

Bain & Company studija iz 2001. godine, studija otpuštanja zaposlenih iz kompanija sa liste Standard & Poor's 500, tokom ekonomske krize 2001. godine dala je sledeće rezultate i zaključke: potrebno je 6 do 18 meseci da bi se realizovali efekti otpuštanja zaposlenih, što je rezultat procesa otpuštanja ili outplacement programa, koji traju po nekoliko meseci. Takođe, troškovi se uvećavaju usled isplate otpremine koje iznose minimum 3 zarade. Dalje, kompanije najčešće nemaju budžetirane troškove privlačenja, zapošljavanja i obuke za nove ljude koji će biti potrebni kada se vremena stabilizuju, što predstavlja skrivene troškove koje organizacije obično ne uzimaju u obzir kada izrađuju planove otpuštanja. Takođe, ne postoji kalkulacija troškova pada morala i produktivnosti onih koji ostaju, što može dovesti do značajno nižih performansi organizacije i odlaska zaposlenih koji nisu bili u planu za otpuštanje. Sve u svemu,



troškovi otpuštanja zaposlenih su najčešće mnogo veći nego što su inicijalno projektovane uštede.

Dalje, u studiji Bain & Company pominju se sledeći vidljivi i nevidljivi troškovi organizacija koje su se odlučile za smanjenje troškova kroz zatvaranje radnih mesta:

- otpremnine i troškovi outplacement-a
- narušeno poverenje i kredibilitet
- gubitak znanja koje odnose obučeni, a otpušteni radnici
- narušen moral i produktivnost onih koji ostaju
- smanjenje inovativnosti i lojalnosti onih koji ostaju.

Mogući su i zdravstveni problemi: prema izveštaju iz 1998. godine, iz Beth Israel Deaconess Medical Center u Bostonu, kod menadžera koji otpuste nekoga duplira se mogućnost srčanog udara u nedelji nakon otpuštanja.

Dalje, studija Bain & Company je pokazala direktne efekte otpuštanja na vrednost akcija kompanije, prema kojima 0% - 3% otpuštanja rezultira u porastu vrednosti akcija od 9%; između 3% i 10% otpuštanja ne prouzrokuje promene u vrednosti akcija; preko 10% otpuštanja prouzrokuje pad od 38% vrednosti akcija.

Da smanjenje broja radnih mesta nije efektivan način smanjenja troškova, pokazuju i sledeći zaključci izvedeni na osnovu studije: otpuštanje kao deo mera smanjenja troškova rezultira u padu vrednosti akcija od 2%. Otpuštanje kao deo procesa merdžera rezultira u porastu vrednosti akcija od 10%. Otpuštanje kao deo procesa strateškog repositioniranja rezultira porastom vrednosti akcija od 13%.

Još jedna studija - Leadership IQ iz 2009. godine - sagledava posledice otpuštanja, ovoga puta kroz prizmu onih koji ostaju.

Ispitanici u ovoj studiji bili su radnici (4,172 radnika iz 318 različitih kompanija), koji su ostali zaposleni nakon korporativnog otpuštanja u prethodnih 6 meseci. Generalni zaključak je da "preživeli"<sup>217</sup> nisu zahvalni i ne rade napornije, što bi bilo očekivanje menadžmenta. Istraživanja su pokazala da čak 74% preživelih smatra da je njihova produktivost smanjena; 69% preživelih smatra da je kvalitet kompanijskog proizvoda ili usluge smanjen; 62% od 4,218 ispitanika se oseća krivim, anksioznim i besnim; 87% preživelih ne preporučuje svoju kompaniju kao dobro mesto za rad; 64% preživelih smatra da je produktivnost njihovih kolega takođe opala; 81% preživelih smatra da je opao kvalitet usluga prema klijentima; 77% preživelih smatra da su prave greške u radu; 61% preživelih smatra da su izgledi za budućnost njihove kompanije loši.

---

<sup>217</sup> Layoff survivors

Challenger, Gray & Christmas studija, takođe iz 2009. godine, za ispitanike je izabrala menadžere ljudskih resursa. Istraživanje je pokazalo poređenje između januara 2009. i januar 2008. godine, prema kome je 52.4% direktora ljudskih resursa navelo da su njihove kompanije usvojile politike zamrzavanja naknada ili smanjenja naknada, u odnosu na 27.2% u 2008. godini. Četrdeset tri posto (43%) direktora ljudskih resursa potvrdilo je smanjenje broja zaposlenih u njihovim kompanijama, u odnosu na 56% u 2008. god. Osamdeset šest posto (86%) direktora ljudskih resursa potvrdilo je usvajanje politika smanjenja troškova različitih od otpuštanja, na primer: smanjenje broja radnih sati, obavezne godišnje odmora (primer - između Božića i Nove godine), privremeno otpuštanje (nasuprot permanentnom otpuštanju radne snage).

Zaključak je da je većina kompanija pribegla privremenim rešenjima za smanjenje troškova nasuprot permanentnim otpuštanjima, jer je – kako kažu – lakše upravljati privremenim smanjenjem ili zamrzavanjem zarada nego upravljati manjim brojem zaposlenih koji treba da obave istu količinu posla. Možda su se kompanije osvestile i postale društveno odgovornije ili su jednostavno pogledale sve gore navedene pokazatelje... Ili su menadžeri ljudskih resursa konačno počeli da rade svoj posao?

Ipak, mnogi stručnjaci smatraju da se u svetu efektivno nije preduzimalo mnogo na polju razrešavanja krize, pa se ista produbljivala sa nesagledivim efektima i dugoročnim trajanjem. Ostao je utisak da su se kapitalističke elite ponašale kao komunističke pred slomom sistema, jer praktično ništa efektivno nisu preduzimale za razrešenje problema, već su svoju nesposobnost pokrivale jeftinom propagandom. Indikativna je izjava jednog engleskog katoličkog biskupa koji je naveo da je komunizam umro 1989., a kapitalizam 2008. godine.

Posebno su zanimljive bile prognoze zapadnih elita koje su se odnosile na trajanje krize, koje su se svodile na nekoliko meseci ili, u najgorem slučaju na godinu dana, što je izraz njihovog neshvatanja problema ili, u najboljem slučaju, kupovanju vremena. Povlačenje paralele sa krizom iz '30-ih godina i uvažavanje tadašnjih mera ekonomske politike kao recepta za izlaz iz krize, pokazuje neshvatanje od strane zapadne ekonomske elite. Tadašnja ekonomska kriza je neuporediva sa krizom iz 2008. god., jer se nije odvijala u uslovima sveopšte prezaduženosti. Tada je, otvaranjem kreditnog tržišta državama (javni radovi) firmama, kao i aktivnom stanovništvu, ekonomska aktivnost (potrošnja) ubrzano oživela i došlo je čak do ekonomskog buma. Ekstremni pad cene nafte na svetskom tržištu proizvodi nadu kod zapadne ekonomske elite da bi isto moglo biti impuls za oživljavanje svetske ekonomije, umesto da ih zabrinjava, jer je nafta krv koja hrani proizvodnju i svetsku trgovinu i pad potražnje za istom ukazuje na to da ove pomalo zamiru. U zaključku svoje knjige, Karmen Rejnhart i Kenet Rogof navode: "visoko zadužene privrede, posebno one u kojima neprekidno revolviranje kratkoročnih dugova održava isključivo poverenje u relativno nelikvidnu noseću aktivu, retko preživljavaju zauvek, posebno ako koeficijent zaduženosti nastavi nekontrolisano

da raste. Možda deluje da je "ovoga puta drugačije", ali pažljiva analiza pokazuje da to nije slučaj."<sup>218</sup>

Sve u svemu, sledi zaključak da u većini organizacija, uključujući i finansijske institucije – upravljanje ljudskim resursima i potencijalom zaposlenih može, kroz odgovarajuće HR politike, u velikoj meri doprineti kreiranju konkurentske prednosti, posebno ako se ovaj potencijal iskoristi na pravi način u uslovima kontinuiranih promena i u uslovima krize. Međutim, za ispunjenje ovog cilja, neophodno je da i sama funkcija ljudskih resursa poseduje odgovarajuća znanja i kompetencije, kao i da razume biznis svojih internih i potrebe svojih eksternih korisnika.

Funkcija ljudskih resursa za XXI vek biće bazirana na tehnologiji i čovečnosti, odnosno na balansu navedenog. S jedne strane, HR će nastaviti da implementira nove tehnologije na svim poljima, dok će s druge strane promovisati humanost. Sposobnost predviđanja HR trendova će biti od izuzetnog značaja (kako za zaposlene tako i za organizacije), a menadžmentu je pomoć na ovom polju potrebija nego ikada.<sup>219</sup>

---

<sup>218</sup> Rejnhart, K., Rogof, K. (2011): *Ovog puta je drugačije – osam vekova finansijske nerazboritosti*, JP Službeni glasnik, Beograd, prevod s engleskog: Ivan Rajić, str. 350

<sup>219</sup> Fitz-enz, J., Davison, B. (2002): *How to measure Human Resources management*, third edition, McGraw-Hill, New York, USA, str. 337, prevod: autor ovog rada

## DEO VI

### 6. ISTRAŽIVANJE PERFORMANSI FINANSIJSKIH INSTITUCIJA U USLOVIMA KRIZE, STUDIJE SLUČAJA

#### 6.1. Studija slučaja kao metoda kvalitativnog istraživanja

Prva generacija studija slučaja pojavila se oko 1900. godine unutar naučnog područja antropologije. Metoda učenja pomoću studija slučaja razvijena je u dvadesetim godinama 20. veka od strane fakulteta Harvard Business School i Ivey School of Business. Osnovna ideja bila je simuliranje stvarnih izazova s kojima se susreću organizacije - u učionici, kako bi se unelo realno i dublje značenje u edukaciju o menadžmentu. Najzaslužnija za uvođenje metodologije studije slučaja i njeno determinisanje kao standarda, je Harvardska poslovna škola.<sup>220</sup> Tadašnji dekan Edwin F. Gay savetuje profesora marketinga Melvina T. Copelanda - da kao dodatak predavanjima počne da koristi studentske rasprave, dopunjene predavanjima i čestim izveštajima. Ovaj pristup nazivali su „metoda problema”. Od 1909. do 1919. godine menadžeri iz različitih organizacija dolazili su na predavanja, kako bi prezentovali problem ili stvarnu situaciju iz poslovnog života, a zadatak studenata bio je pisanje analize i predlaganje rešenja navedenih problema.<sup>221</sup>

Prepoznajući važnost studija slučaja za obrazovni proces, dekan Donham finansirao je i „Bureau of Business Research”, širi program pisanja poslovnih slučajeva koji su se temeljili na stvarnim poslovnim situacijama i poslovnim odlukama koje su tek trebale da budu donete. Iz ovog programa proizašle su studije slučaja iz svih disciplina poslovne ekonomije, tako da su do sredine 1930-ih poslovni slučajevi postali jedna od glavnih metoda prenošenja znanja na harvardskoj poslovnoj školi. Ova metoda brzo se proširila i na ostale poslovne škole, a tome je uveliko pomogao i „Visiting Professors Case Method Program” u sklopu kojeg je više od 200 profesora sa vodećih svetskih poslovnih škola od 1955. do 1965. godine provelo celo leto na Harvardu - istražujući, pišući, predavajući i usavršavajući sopstvene studije slučaja.

Kada govorimo o metodologiji i studijama slučaja, ključno je pomenuti da je ova metodologija na određeni način integrisala, odnosno spojila kvalitativne metode studija slučaja čikaške sociološke škole i kvantitativne metode analize podataka. Kod nje je ključno da podaci generišu teoriju, a ne obrnuto.

---

<sup>220</sup> Harvardska poslovna škola osnovana je 1908. godine.

<sup>221</sup> Omazić, M. A. (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, Hrvatska, str. 17

Danas, studije slučaja predstavljaju obrazovni standard na najboljim poslovnim školama širom sveta, kao i istraživačku, nastavnu i naučnu metodu koja najčešće opisuje stvarnu situaciju, i uobičajeno se bazira na odlukama koje je menadžment morao da donese, u vezi sa tržišnim, organizacionim ili drugim izazovima, sa kojima se menadžment suočio, kao i problemima i rešenjima koji su nastali. Studija slučaja je opis stvarne situacije i obično sadrži odluku, priliku, problem ili ishod s kojim se suočava menadžment u organizaciji i omogućava da se nađete u situaciji pojedinog donosioca odluke.

Heath definiše studiju slučaja kao prikaz ili opis situacije, ili sleda događaja, koji povlače za sobom ishode ili probleme za analizu i rešavanje<sup>222</sup>, dok John Gerring stavlja akcenat na razvijanje čitavog niza alternativnih rešenja kompleksnih poslovnih problema, kroz studiju slučaja.<sup>223</sup>

Kenneth Harling smatra da je studija slučaja holistički pristup koji istražuje i opisuje neki fenomen u njegovom prirodnom ambijentu. Takođe, navodi da su studije slučaja široko korišćene kao metoda učenja na poslovnim školama, ali i da ga istraživači danas sve više vide kao naučnu metodu koja omogućava ispitivanje problema, koje nisu mogli da sagledaju putem tradicionalnih kvantitativnih metoda.<sup>224</sup> Studija slučaja pokušava da utvrdi odnose koji postoje u stvarnosti, često unutar jedne organizacije, pa su zato i u ovom radu opisani događaji prevashodno fokusirani na jednu organizaciju. Ukoliko je studijom obuhvaćeno više organizacija - uvek je jedna organizacija ključna, kao što je primenjeno i u ovom istraživanju.

Michael Bassey u svom radu "Case study research in educational settings"<sup>225</sup> govori o nekoliko vrsta edukativnih studija slučaja: studije u potrazi za teorijom;<sup>226</sup> studije koje testiraju teoriju;<sup>227</sup> studije u formi priče,<sup>228</sup> oslikavajuće<sup>229</sup> i ocenjivačke.<sup>230</sup>

Studije slučaja obično ispituju međuzavisnosti svih varijabli pojedinog događaja ili situacije, da bi pružile njihovo ukupno razumevanje. Za razliku od kvantitativnih metoda istraživanja, poput anketa koje su fokusirane na pitanja: "Ko?", "Šta?", "Gde?" i "Koliko?", za strategiju studije slučaja uobičajena su pitanja "Kako?" i "Zašto?". Takođe, studija slučaja koristi se kada istraživač ima malu kontrolu nad događajima, odnosno kada se radi o stvarnim problemima stavljenim u kontekst specifičnog

---

<sup>222</sup> Heath, J. (2002): *Teaching and Writing Case Studies: A practical guide*, 2<sup>nd</sup> edition, European Case Clearing House, Bedfordshire, str. xi

<sup>223</sup> Gerring, J. (2007): *Case Study Research – Principles and Practices*, Boston University, Cambridge University Press, USA, str. 4

<sup>224</sup> Harling K. (2012): *An Overview of Case Study*, Wilfrid Laurier University, str. 1-2, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2141476](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2141476)

<sup>225</sup> Bassey M. (1999): *Case study research in educational settings*, Open University Press, Buckingham, str. 3

<sup>226</sup> theory-seeking

<sup>227</sup> theory-testing

<sup>228</sup> story-telling

<sup>229</sup> picture-drawing

<sup>230</sup> evaluative

okruženja, što je konkretno slučaj finansijskih institucija tokom perioda krize, a što je istraživano i prezentovano u radu.

Osnovni cilj istraživanja performansi finansijskih institucija u uslovima krize bio je prikupljanje i interpretacija informacija kojima su dobijeni odgovori na pitanja u vezi sa reakcijama različitih finansijskih organizacija u uslovima krize, u periodu između 2009. i 2012. godine. Radi boljeg sagledavanja preduzetih mera u svakoj od organizacija, prikupljeni su i dostupni podaci za period pre i posle krize. Glavni izvori informacija bili su intervjui sa zaposlenima, menadžerima i direktorima ljudskih resursa, kao i dostupni podaci na sajtovima organizacija, na sajtu APR-a, Narodne banke Srbije, Udruženje banaka Srbije i Udruženja osiguravača Srbije. Istraživanje se zasniva na sistematičnoj i objektivnoj analizi događaja i aktivnosti koje su sprovodile organizacije u posmatranom periodu istraživanja, koje obuhvata period krize, kao i nekoliko godina pre i posle krize. Ovo je istraživački period koji obezbeđuje praćenje svih varijabli i dovodi do saznanja na osnovu kojih se potvrđuju ili opovrgavaju hipoteze o posmatranim događajima, koji su praćeni i analizirani u posmatranim organizacijama.

Istraživanje se temelji na realnim situacijama posmatranih organizacija. Studija slučaja zahteva prethodne posete organizacijama i sakupljanje relevantnih podataka. Važno je naglasiti i to da su u narednim studijama slučajeva korišćeni stvarni podaci iz organizacija, ali da nazivi organizacija i imena intervjuisanih nisu navedena zbog poverljivosti i osetljivosti podataka, čime je obezbeđena pouzdana baza podataka za istraživanje.

Studije slučaja sprovode se u različitim područjima, pa je veoma teško odrediti specifičnu ili univerzalnu metodu sprovođenja ili načina oblikovanja studije slučaja u različitim okolnostima. Stake<sup>231</sup>, Yin<sup>232</sup> i Heath<sup>233</sup> pisali su o istraživanju studija slučaja i predložili su tehnike za uspešnu organizaciju i sprovođenje istraživanja, kao i nekoliko ključnih koraka koje treba obaviti. To su:

- izbor pristupa,
- odabir relevantnih učesnika,
- prikupljanje javno dostupnih podataka i podataka iz same organizacije o kojoj se piše studija slučaja (ili više njih),
- analiza prikupljenih podataka,
- sastavljanje i pisanje prve verzije studije slučaja,
- kontrola i postavljanje pitanja vrednosti i pouzdanosti,
- autorizacija studije slučaja (ukoliko je primenljivo).

---

<sup>231</sup> Stake, R. E. (1995): *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), str. 49-70

<sup>232</sup> Yin, R. K. (1993): *Advancing Rigorous Methodologies: A Review of Towards Rigor in Reviews of Multivocal Literatures*, Review of Educational Research, 61 (3), str. 301-303

<sup>233</sup> Heath, J. (2002): *Teaching and Writing Case Studies: A practical guide*, 2<sup>nd</sup> edition, European Case Clearing House, Bedfordshire, str. 59

Kao predmet istraživanja u ovom radu odabrano je dvanaest finansijskih institucija, a najveći broj pripada bankarskom sektoru. Od dvanaest kontaktiranih organizacija, intervjui su obavljeni u šest organizacija. Jedna od njih je stavila na raspolaganje veliki broj podataka i interno urađenih analiza, nastalih u proteklih osam godina. Studija slučaja pomenute organizacije (u radu označena kao organizacija "FI") predstavlja okosnicu ovog rada. Za preostalih šest organizacija, koje nisu bile spremne da podeli informacije od značaja za istraživanje i svoja iskustva tokom perioda krize, prezentovani su finansijski podaci i podaci o broju zaposlenih, koji su bili dostupni na sajtovima ovih organizacija, kao i na sajtu APR-a, Narodne banke Srbije, Udruženja banka Srbije i Udruženja osiguravača Srbije.

Osnovni način prikupljanja potrebnih podataka za istraživanje je intervju. Sprovođenje intervjua ima niz nedostataka u odnosu na sprovođenje ankete. Neke od prednosti ankete u odnosu na intervju su: ekonomičnost jer se istovremeno ispituje više ispitanika, potrebna je kraća priprema i manja veština ispitivača, jednoobraznost ispitivanja čini rezultate pouzdanijim, lakše je uveriti ispitanike da je ispitivanje anonimno, ispitanik ima više vremena nego tokom intervjua da pažljivo odgovori na pitanja, obrada odgovora na zatvorena pitanja je lakša nego interpretacija i obrada odgovora dobijenih putem intervjua. Uprkos brojnim nedostacima, istraživačke hipoteze ovog rada dale su prednost metodi intervjua. Ova metoda obezbeđuje daleko veći broj relevantnih i osetljivih informacija, koje putem ankete ne bi bilo moguće dobiti, a te informacije su neophodne za potvrđivanje hipoteza.

Reagovanje organizacija na period ekonomske krize, kao predmet istraživanja, takođe nameće intervju kao najbolji način prikupljanja poverljivih i osetljivih informacija. Naime, kroz razgovor istraživača sa intervjuisanim, dolazi se do toga da se intervjuisani opredele za neki od odgovora, čak i kada nemaju unapred određen stav, i daju dodatne i dopunske informacije koje se od značaja, koje se putem ankete ne bi mogle biti identifikovati, a od presudnog su značaja za donošenje zaključaka.

Da bi se postigla jednoobraznost u strukturi intervjua i da bi dobijeni podaci bili uporedivi, predstavnik svake organizacije je dao odgovore na pitanja koja su navedena i konzistentna za sve. Prilikom definisanja pitanja, ispoštovana su opšteprihvaćena pravila i preporuke za kreiranje pitanja za intervju, što je u skladu sa teorijom, a to su: preciznost pitanja, izbegavanje višesmislenih i neodređena pitanja, izbegavanje pitanja koja sugerišu odgovore, korišćenje poznatih reči pri postavljanju pitanja, itd.

Pitanja koja su postavljena tokom intervjua podeljena su u nekoliko podgrupa, i sledstveno se polazilo od najopštijih pitanja ka pitanjima važnijim za istraživanje, zbog navođenja sagovornika na realne i pouzdane odgovore. Intervjui su obavljeni sledećim redosledom pitanja.

Podaci o organizaciji:

- Većinska vlasnička struktura organizacije
- Poreklo kapitala organizacije
- Industrijski sektor
- Trenutni broj zaposlenih u organizaciji

Podaci o intervjuisanom:

- Pozicija intervjuisanog u organizaciji tokom perioda krize
- Vreme provedeno na navedenoj poziciji u organizaciji
- Da li intervjuisani u navedenom periodu radio u timu i koliki je bio broj članova tima
- Da li je Sektor ljudskih resursa bio organizovan po principu business partnering-a

Pitanja u vezi reagovanja organizacije tokom perioda krize:

- Da li je organizacija promenila organizacionu strukturu i šta se menjalo?
- Da li je organizacija smanjila broj organizacionih jedinica i kojih?
- Da li je organizacija racionalizovala broj neproizvodnih organizacionih jedinica, i koje organizacione jedinice su ugašene?
- Da li je organizacija primenila outsourcing poslovnih procesa, i kojih?
- Da li je organizacija smanjila broj zaposlenih za više od 10% u pojedinim organizacionim delovima, u kojim organizacionim jedinicama i kakva je bila reakcija zaposlenih?
- Da li je organizacija zaposlenima ponudila fleksibilne načine angažovanja (npr. dodatni godišnji odmor, nepuno radno vreme, fleksibilno radno vreme, četvorodnevnu radnu nedelju) i kako su zaposleni reagovali?
- Da li je organizacija zamrzavala zarade zaposlenima (ili zamrzavala kurs, ukoliko su plate bile ugovorene u stranoj valuti)?
- Da li je organizacija smanjivala zarade zaposlenima, u kom procentu, i da li je bilo primenjeno na sve zaposlene?
- Da li je organizacija smanjila bonuse ili ih nije isplaćivala, i na koje zaposlene se to odnosilo?
- Da li je organizacija smanjila budžet za obuke i stručno usavršavanje, i u kom obimu?
- Da li je organizacija smanjila budžet za korporativne susrete i druženja zaposlenih, team-building-e, i u kom procentu?
- Da li je organizacija smanjila budžet za korporativnu društvenu odgovornost – CSR, i u kom procentu?



- Da li je organizacija značajno limitirala broj novih zaposlenih, i u kom vremenskom periodu?
- Da li je organizacija značajno limitirala angažovanje agencija za zapošljavanje i head-hunter-a, i u kom obimu?
- Da li je organizacija povećala ponudu volonterskog rada i praksi, i u kom obimu?
- Da li je angažovanost zaposlenih u organizacija bila niža u odnosu na period pre i posle krize, i u kom procentu?
- Da li je Funkcija ljudskih resursa značajno doprinela očuvanju angažovanosti zaposlenih u organizaciji, i na koji način?
- Da li je Funkcija ljudskih resursa u organizaciji pokazala kompetentnost i da li je imala ulogu istinskog partnera biznisu?
- Dodatne informacije i napomene.

U okviru postavljenih pitanja, treća podgrupa obuhvata centralna pitanja koja u sebi sadrže osnovne varijable koje se odnose na predmet istraživanja, odnosno na reagovanje organizacija u periodu ekonomske krize. Pitanja koja sadrže ključne varijable istraživanja odnose se na smanjenje broja organizacionih jedinica, outsourcing, otpuštanje zaposlenih, fleksibilna radna angažovanja, smanjenje ili zamrzavanje zarada i bonusa. Ovo su centralne varijable koje su u intervjuu uključene metodom slučajnog poretka pored ostalih varijabli, ne manjeg značaja, ali sa ciljem da se od ispitanika dobiju objektivni odgovori i u kriznom periodu primenjena rešenja u njihovim organizacijama.

Kao što je već ranije navedeno, nazivi organizacija i imena intervjuisanih su anonimni, zbog senzitivnosti podataka i senzitivnosti donetih poslovnih odluka tokom perioda krize. Za potrebe istraživanja, u radu su korišćeni sledeći simboli organizacija: "D", "K", "E", "W", "S" i "FI".

Podaci preostalih šest organizacija, koje nisu učestvovala u intervjuima, prezentove su kao sekundarni izvori podataka, a organizacije su predstavljene sledećim simbolima: "KB", "AB", "PB", "BI", "RB" i "DD".

Tokom postupka kreiranja studije slučaja, važno je imati na umu kako je za dobru studiju slučaja - objekat istraživanja važniji od same istraživačke metodologije. Situacija o kojoj se piše - mora biti dovoljno zanimljiva, ne previše jednostavna, niti kompleksna, i treba da podstiče interesovanje za dalje istraživanje i angažman. U tom smislu, period krize, koji je obrađen u ovom istraživanju predstavlja specifičan period u kome su posmatrane organizacije morale da iskorače iz svojih ustaljenih načina poslovanja, donesu brze odluke, primene efikasna ili manje efikasna rešenja, i definitivno razmišljaju o budućnosti van okvira.

Pisanje studije slučaja je složen proces, ali donosi satisfakciju jer angažuje ljude da otvoreno govore o problemima i načinima njihovog prevazilaženja, i podstiče na ponovno proživljavanje i realno komuniciranje događaja. Takođe, sagovornici se podstiču da, sa određene vremenske distance, ponovo promisle adekvatnost primenjenih mera i daju sud o tome šta se pokazalo kao manje ili više efikasan metod prevazilaženja ekonomske krize.

U smislu višestruke primene studije slučaja, može se reći da se studije slučaja koriste i primenjuju u više područja, da pružaju korisne informacije i jasna istraživačka saznanja koja se vide iz donetih zaključaka u ovom radu.

Po pitanju uzorkovanja u studiji slučaja, izabrani broj uzoraka je određen željom za saradnjom u istraživanju, odnosno konkretnim odgovorom organizacija na poziv za intervju. Uzorak na kome je istraživanje sprovedeno je relativno mali, i ograničen voljom ispitanika, ali je reprezentativan jer obuhvata različite finansijske institucije. Takav uzorak je reprezentativan i za teorijska istraživanja, jer nije u pitanju samo broj organizacija već i njihovo učešće sa obimom posla na finansijskom tržištu. Najčešće tehnike uzorkovanja koje se primenjuju u studiji slučaja su: prigodni - gde se slučajevi "sami pojave" ili istraživač izabere nekoga ko mu je dostupan, i namerni - gde se izbor slučajeva vrši u skladu sa kriterijumima: ekstremni slučajevi, najbolji, najgori, slični slučajevi.

Studije slučaja imaju svoje prednosti i nedostatke, kao i sve ostale istraživačke metode. Prednosti studije slučaja u odnosu na druge istraživačke metode su mnoge. Pre svega, podaci dobijeni putem studija slučaja su "jaki po svojoj realnosti", stvarni slučajevi u stvarnim situacijama, s tim što ih je teško prikupiti. Događaji i situacije govore sami za sebe, tako da nema potrebe za velikim tumačenjem i procenjivanjem. Dalje, rezultati dobijeni studijom slučaja su bliski široj publici, jer su saopšteni svakodnevnim jezikom. Studije slučaja daju uvide i u druge, slične slučajeve. Može ih sprovesti jedan istraživač, odnosno često nije neophodan tim, što ukazuje na brzinu prikupljanja podataka, efikasnost i ekonomičnost. Podaci iz različitih organizacija prikupljeni ovom metodom, obezbeđuju dobru komparativnu analizu svih posmatranih pojedinačnih studija slučaja.

Slabosti studija slučaja, kao metode istraživanja, mogu biti sledeće: studija slučaja nije ponovljiva, a podaci nisu dostupni unakrsnoj proveru, pa mogu biti subjektivni, pristrasni i selektivni. Rezultati se teško mogu generalizovati na širu populaciju, i ne daju usmerenu procenu.

U daljem tekstu ovog rada predstavljeno je istraživanje sprovedeno u nekoliko finansijskih institucija u Srbiji (uključujući i filijale jedne od institucija u Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini), odnosno promene u tim organizacijama, u periodu od 2007.

godine do danas. Poseban fokus u istraživanju je na period od 2009. do 2012. godine, kada je i ove organizacije potresala svetska ekonomska kriza.

## 6.2. Studija slučaja: organizacija "D"

Organizacija "D" posluje na teritoriji Srbije od 1974. godine. Misija organizacije je da svojim klijentima ponudi usluge vrhunskog nivoa, potpuno prilagođene njihovim željama i potrebama, kao i da uveća broj klijenata koji vrednuju rešenost organizacije da ponudi vrhunske usluge, koji podrazumeva da organizacija uvek čini korak dalje i stvara dodatnu vrednost na polju osiguranja.

Organizacija "D" nastoji da sa svojim klijentima održava dugoročne i međusobno uspešne poslovne odnose, zasnovane na širokom spektru usluga. Kako bi postigla kontinuitet usluge najvišeg nivoa, organizacija uvodi najsavremenije standarde poslovanja, specifična odeljenja i radne procedure.

Za potrebe istraživanja i izrade doktorskog rada "Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi – primer finansijskih institucija u Srbiji", 13.3.2016. god. obavljen je intervju sa Direktorom funkcije ljudskih resursa organizacije "D", koja je u državnom vlasništvu i zapošljavala je na početku perioda istraživanja (2009. god.) oko 2.500 ljudi. Direktor funkcije ljudskih resursa radi na navedenoj poziciji od marta 2008. godine i tokom perioda koji je predmet istraživanja, upravljao je timom koji broji 25 zaposlenih. Funkcija ljudskih resursa nije organizovana po principu business partnering-a.

U periodu od 2009. do 2012. godine organizacija "D" je nekoliko puta menjala organizacionu strukturu, međutim, ove promene nisu bile u vezi sa racionalizacijom broja organizacionih jedinica ili broja zaposlenih kao posledica krize, niti su bile deo šireg strateškog plana. U pitanju su bila rešenja za određena kadrovska pitanja, gde su određene pozicije u organizaciji sistematizovane ili gašene, ili su neki sektori spajani, odnosno razdvajani na manje organizacione jedinice, bez suštinskih promena. Ukupan broj organizacionih jedinica se nije menjao, ali su se menjali nazivi, u smislu da su npr. sektori prerastali u funkcije ili direkcije, ili su pak dobijali status odeljenja, dok se sam posao koje su organizacione jedinice obavljale nije menjao. Organizacija je od 2006. do kraja 2008. godine započela primenu strateškog plana restrukturiranja, koji je između ostalog podrazumevao i kompletnu izmenu organizacione strukture koja je bila fokusirana na proizvode osiguranja - dok je strateški plan podrazumevao pomeranje fokusa na klijente, kao što su individualni korisnici, mala i srednja preduzeća i veliki biznis korisnici. Strateški plan je podrazumevao i smanjenje broja zaposlenih do broja od 1.600 ljudi. Taj projekat je prekinut promenom top menadžmenta i već 2009. godine je delimično vraćena prvobitna organizaciona struktura, koja je tada bila svojevrsna kombinacija nove i stare strukture.

Organizacija "D", u navedenom periodu istraživanja, nije primenila outsourcing poslovnih procesa, niti je smanjila broj neproizvodnih organizacionih jedinica. Broj zaposlenih se povećavao tokom perioda krize, čak do broja od 3.400 ljudi. Dakle, u periodu od 2009. god. do 2012. god., zaposleno je nešto manje od 1.000 novih ljudi. Zarade i beneficije se nisu smanjivale, niti je primenjeno zamrzavanje zarada. Bonusi se nisu isplaćivali ni pre početka krize, i sa istim trendom se nastavilo i od 2009. godine.

Apsentizam zaposlenih se tokom perioda krize nije povećao, pre bi se moglo reći da je ostao na očekivanom visokom nivou, kao i tokom perioda pre i posle krize.

Krajem 2009. godine nastupile su velike promene menadžmenta, smenjeno je oko 70% direktora u filijalama, dok su se smene u centrali događale postepeno, u dužem vremenskom periodu, te je u roku od godinu dana smenjeno je oko 50% direktora. Nastale promene nisu bile posledica finansijske krize, već su bile odraz promena top menadžmenta, koji je postepeno uvodio nova kadrovska rešenja.

Budžeti za obuke, korporativna druženja i CSR se u periodu krize nisu smanjivali, ali je limitirano korišćenje agencija za zapošljavanje i head-hunter-a.

Ponuda volonterskog rada i praksi se povećala, posebno u sektorima prodaje, finansija, ljudskim resursima i marketingu, što je bio rezultat saradnje sa većim brojem fakulteta, kao što su BBA, Singidunum, Metropolitena, Ekonomski fakultet u Beogradu, Univerzitet u Novom Pazaru, itd. Studentske prakse su trajale 15 ili više dana, u zavisnosti od zahteva fakulteta, i nisu bile plaćene.

Angažovanost zaposlenih nije bila merena ni pre početka ekonomske krize, niti tokom ili nakon navedenog perioda (od 2009. do 2012. godine), tako da na grupu pitanja koja su vezana za angažovanost zaposlenih, intervjuisani nije mogao da odgovori precizno i da potkrepi relevantnim rezultatima ankete. Ipak, intervjuisani je naveo da bi rezultati eventualno sprovedene ankete bili isti ili čak bolji u odnosu na period pre krize, jer su zaposleni cenili napore organizacije da očuva broj zaposlenih i adekvatne zarade tokom kriznog perioda.

Finansijski pokazatelji organizacije "D", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. D1

Tabela br. D1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od premije osiguranja u 000 din.	Poslovni rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	20,226.453	13,242.728	12,555.763	8,823.036	386.733	2.049
2008	23,803.836	14,720.066	13,099.960	8,433.649	1,293.557	2.534
2009	35.862	14,555.781	12,920.630	7,851.511	920.710	2.615
2010	25,508,753	14,109.703	12,587.191	7,882.790	(-19.958)	2.892
2011	26,551.449	16,803.084	14,036.462	7,631.851	364.759	3.052
2012	29,864.898	19,120.089	15,924.297	9,014.544	12.525	3.400

Izvor: samostalni rad autora

Ukupni prihodi, kao i prihodi od premije osiguranja, imali su tendenciju laganog pada u periodu od 2008. do 2010. godine. Značajniji rast u ukupnim prihodima i prihodima od premije osiguranja vidljivi su tek od 2011. godine. Poslovni rashodi su zadržali gotovo isti nivo u periodu od 2009. do 2011. godine. Tokom analiziranog perioda, organizacija "D" iskazala je neto poslovni gubitak samo u 2010. godini, i on je iznosio oko 20 miliona dinara. Kako je ranije navedeno, organizacija "D" je povećavala broj zaposlenih tokom perioda krize, u proseku za 10,5% na godišnjem nivou.

Na osnovu prikupljenih podataka, može se zaključiti da organizacija "D" nije odreagovala na novonastale tržišne uslove tokom perioda krize u smislu smanjenja direktnih i indirektnih troškova, iako bi se, na osnovu finansijskih pokazatelja, to moglo očekivati. Menadžment je donosio odluke koje nisu bile nepopularne i koje bi stvarale tenziju među zaposlenima, i nasuprot očekivanom, zaposlen je veliki broj novih ljudi.

### 6.3. Studija slučaja: organizacija "K"

Organizacija "K" posluje u Srbiji od 1996. godine i danas je jedna od najvećih kompanija za pružanje usluga u oblasti revizije, poreskog savetovanja i savetodavnih usluga na srpskom tržištu. Danas broji preko 220 zaposlenih.

Strategija organizacije je da ostane lider među firmama koje pružaju multidisciplinarnu profesionalnu uslugu u Srbiji. Kvalitet usluga je jedan od najvećih prioriteta organizacije, tako da je značajna pažnja usmerena na zadovoljenje potreba klijenata, u cilju kreiranja dodatne vrednosti, što podrazumeva kontinuiran razvoj internih resursa, njihovih veština i znanja.

Integritet u okviru organizacije je karakteristika od vitalnog značaja, kako za menadžment i zaposlene, tako i za sve ostale interesne strane. Integritet je ujedno i najvažnija među suštinskim vrednostima organizacije, i predodređen je industrijom u kojoj organizacija "K" posluje. Kako bi organizacija poslovala u skladu sa svojim ključnim vrednostima, ustanovljene su stroge politike i procesi koji se odnose na prihvatanje i nastavak saradnje sa klijentima, u cilju očuvanja kontinuiranog visokog kvaliteta usluga, kao i zaštiti ugleda same organizacije.

Od zaposlenih u organizaciji se očekuje da svakodnevno unapređuju svoje veštine, maksimiziraju radni učinak i ostvaruju pun potencijal u radu. U tom smislu, svi zaposleni učestvuju u programu ocenjivanja radnog učinka na godišnjem nivou.

Organizacija "K" poseduje jasnu i jednostavnu politiku napredovanja u karijeri, vezanu za prethodno pomenuti proces ocenjivanja radnog učinka. U sklopu kulture visokog radnog učinka, zaposleni unapred znaju šta se od njih očekuje kako bi napredovali, i u tom procesu dobijaju potpunu podršku organizacije u smislu podučavanja, mentorstva, obuka i profesionalnih kvalifikacija, rotacije posla u okviru drugih kancelarija u svetu i izazovnim radnim zadacima.

Dana 5.3.2016. godine, za potrebe istraživanja, obavljen je intervju sa People & Performance menadžerom organizacije "K", koja je u privatnom, stranom vlasništvu i trenutno zapošljava preko 220 ljudi. Menadžer radi na navedenoj poziciji od oktobra 2004. godine i upravlja timom koji broji četvoro zaposlenih. Sektor ljudskih resursa (People & Performance) organizovan je po principu business partnering-a.

U periodu od 2009. do 2012. godine organizacija "K" je menjala organizacionu strukturu, u smislu povećanja broja organizacionih jedinica, ali ni jedan sektor ili odeljenje nisu bili ugašeni. Ukupan broj organizacionih jedinica se povećao.

Do smanjenja neproizvodnih organizacionih jedinica nije došlo, niti je primenjen outsourcing pojedinih poslovnih procesa.

U nekim organizacionim delovima broj zaposlenih je smanjen za više od 10%, i to polovinom 2010. godine. Otpušteni su oni zaposleni za koje se smatralo da nemaju izgrađene kompetencije, shodno novim zahtevima tržišta. Otpuštenima je organizacija "K" pomogla da pronađu novi posao. Uvedeni su fleksibilni načini angažovanja, konkretno, jednom broju zaposlenih je obezbeđen dodatni godišnji odmor, u periodu od mesec dana, koji je bio plaćen, ali nije podrazumevao isplatu toplog obroka i prevoza. Zapošljavanje novih ljudi tokom period krize je bilo vrlo limitirano, što je delom prikazano i u narednoj tabeli, koja uključuje podatke o broju zaposlenih za 2010., 2011. i 2012. godinu. Intervjuisani nije mogao da prezentuje finansijske podatke i podatke o broju zaposlenih za period od 2007. do 2009. godine, zbog osetljivosti i poverljivosti informacija.

U pogledu zarada, kurs EUR-a koji se primenjivao za isplatu zarada je bio zamrznut, i taj trend je nastavljen i nakon 2012. godine. U tom smislu, može se podrazumevati da su zarade smanjene u odnosu na ugovorene iznose u EUR-ima. Beneficije za zaposlene se nisu smanjivale. Bonusi su se isplaćivali u istom procentu kao i pre početka krize 2009. godine, u visini mesečne zarade, s tim što je zarada sada bila vezana za fiksni kurs EUR-a.

Budžeti za obuke, korporativna druženja i CSR se u periodu krize nisu smanjivali, s tim što je budžet za obuke bio nešto drugačije iskorišćen: više sredstava je usmereno na profesionalnu kvalifikaciju (kao što je na primer ACCA), a manji deo budžeta je bio namenjen razvoju "mekih" veština zaposlenih (soft skills). Organizacija nije koristila agencije za zapošljavanje i head-hunter-e ni pre početka krize, i taj trend je nastavljen. Ponuda volonterskog rada i praksi se povećala, a prakse nisu bile plaćene.

Organizacija "K" meri angažovanost zaposlenih, odnosno sprovodi ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih svake druge godine. Angažovanost zaposlenih se nije smanjila tokom navedenog perioda (od 2009. do 2012. godine), što je bio rezultat relativno blagih spovedenih mera tokom perioda krize, u odnosu na druge organizacije iz iste industrije. Ovakav pristup su zaposleni prepoznali i pozitivno ocenili, uprkos tome što su neki zaposleni bili otpušteni.

Apsentizam se tokom perioda krize nije povećao, a produktivnost zaposlenih je čak i povećana, kao posledica straha i neizvesnosti. Sam sektor ljudskih resursa (u organizaciji "K" nazvan "People & Performance") je značajno doprineo očuvanju angažovanosti zaposlenih tokom perioda krize i demonstrirao je kompetentnost i ulogu istinskog partnera u biznisu.



Prema mišljenju anketiranog, ono što je organizacija naučila tokom perioda krize, je da u procesu ocenjivanja performansi zaposlenih, posebno ako govorimo o zaposlenima sa niskim performansama, glavnu ulogu moraju da preuzmu neposredni rukovodioci, nasuprot skrivanju iza leđa top menadžmenta ili zaposlenih u ljudskim resursima.

Finansijski pokazatelji organizacije "K", za period od 2010. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. K1 Finansijski podaci za period od 2007. do 2009. godine nisu dostupni.

Tabela br. K1: Finansijski pokazatelji za period od 2010. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od prodaje u 000 din.	Poslovni rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2010	251.861	776.035	766.249	766.353	19.738	135
2011	225.486	850.014	842.100	824.846	19.857	140
2012	290.130	991.608	985.644	983.458	18.211	150

Izvor: samostalni rad autora

Analizirajući dostupne finansijske podatke, za period od 2010. do 2012. godine, može se zaključiti da su ukupni prihodi i prihodi od prodaje zabeležili rast od oko 9,5% (u 2011. god.), odnosno oko 17% (u 2012. god.). Poslovni rashodi su imali vrlo sličan trend rasta u istom periodu. Broj zaposlenih se u istom periodu se blago povećavao, i to za oko 4% u 2011. god., odnosno za oko 7% u 2012. godini.

Na osnovu dostupnih podataka, može se zaključiti da je organizacija "K" primenila izvestan broj nepopularnih mera tokom perioda krize, kao što su smanjenje broja zaposlenih, zamrzavanje kursa EUR-a za obračun zarada, limitirano zapošljavanje itd. Ipak, budući da su sprovedene mere bile blage u odnosu na prosek industrije, i da su svi procesi bili dobro promišljeni, isplanirani i sprovedeni, kod zaposlenih nije došlo do pada motivacije i angažovanosti. Nasuprot tome, procenjuje se da je produktivnost u periodu istraživanja bila čak i veća nego u periodu pre početka krize. Ovakav pristup pomogao je organizaciji "K" da se brzo oporavi od posledica krize, i da već od 2012. godine ostvari značajan rast u finansijskim rezultatima.

#### 6.4. Studija slučaja: organizacija "E"

Organizacija "E" je jedna od vodećih finansijskih institucija u srednjoj i istočnoj Evropi, sa preko 16,6 miliona klijenata u sedam zemalja. Nastala je 1819. godine kao prva štedionica u Austriji. U Srbiji posluje od sredine 2005. godine, kada je preuzela većinski deo akcija jedne domaće banke, najstarije finansijske institucije u našoj zemlji, osnovane 1864. godine. Od decembra 2005. godine organizacija započinje intenzivan proces transformacije.

Organizacija je registrovana u Republici Srbiji za obavljanje platnog prometa u zemlji i inostranstvu, kreditnih i depozitnih poslova u zemlji, poslova sa platnim karticama, poslove sa hartijama od vrednosti kao i za dilerske poslove. U skladu sa Zakonom o bankama i drugim finansijskim organizacijama, organizacija posluje na principima stabilnog i sigurnog poslovanja.

Fokus organizacije "E" je na poslovanju sa stanovništvom, lokalnim zajednicama i malim i srednjim preduzećima. Intenzivnim ulaganjima tokom 2006. i snažnim razvojem u 2007. godini, organizacija "E" se svrstala među banke sa najkonkurentnijim proizvodima u Srbiji, kako za stanovništvo, tako i za pravna lica. Brzina i kvalitet usluge uz koncept ličnog bankara za svakog klijenta, aduti su za dalji rast.

Tehnološki napredna i inovativna na finansijskom tržištu Srbije, posebno u oblasti elektronskog bankarstva i kartičarstva (NetBanking, kartice zasnovane na čip tehnologiji, poklon kartice...) Organizacija "E" teži da nastavi sa širenjem baze zadovoljnih klijenata i povećava tržišno učešće u ključnim segmentima.

Mrežu organizacije "E" čini 75 poslovnih jedinica, od toga 63 filijale, ekspoziture i poslovni centri, sedam Ekspres ekspozitura i pet šaltera. Trenutno zapošljava blizu 1.000 ljudi.

U procesu prikupljanja podataka neophodnih za istraživanje, 15.03.2016. god. obavljen je intervju sa direktorom sektora ljudskih resursa organizacije "E", koja je u privatnom, stranom vlasništvu i na početku perioda istraživanja zapošljavala je oko 900 ljudi. Direktor sektora radi na navedenoj poziciji od 2000. godine i upravlja timom koji broji 12 zaposlenih. Sektor ljudskih resursa nije organizovan po principu business partnering-a.

U periodu od 2009. do 2012. godine organizacija "E" je menjala organizacionu strukturu, u smislu smanjenja broja neproizvodnih organizacionih jedinica, kao što su, na primer, obezbeđenje i održavanje poslovnih prostorija. Primenjen je outsourcing navedenih poslova, odnosno angažovane su agencije koje pružaju ovu vrstu usluga.

U nekim organizacionim delovima broj zaposlenih je smanjen za više od 10%. Fleksibilni načini angažovanja nisu uvedeni. Takođe, broj novozaposlenih je bio značajno limitiran.

Zarade su tokom posmatranog perioda bile zamrznute, a beneficije se nisu značajno smanjivale. Bonusi su se isplaćivali u istom procentu kao i pre početka krize 2009. godine.

Budžet za obuke je bio delimično redukovano, ali su i dalje sve neophodne edukacije bile organizovane.

Budžet za korporativna druženja je bio u značajnijoj meri smanjen, dok se budžet za korporativnu društvenu odgovornost (CSR), u periodu krize, minimalno smanjio.

Organizacija je značajno limitirala korišćenje agencija za zapošljavanje i head-hunting.

Anketirani nije mogao precizno da odgovori na pitanje u vezi povećanja ponude volonterskih praksi u periodu od 2009. do 2012. godine, ali je dao informaciju da su sve prakse bile plaćene.

Prema navodima intervjuisanog, angažovanost zaposlenih se smanjila tokom navedenog perioda (od 2009. do 2012. godine), ali ne u velikoj meri. Glavni razlog za ovakve rezultate ankete o angažovanosti zaposlenih tokom perioda krize je projekat promene organizacione kulture, koji je organizacija uspešno sprovodila na svim nivoima i koji je uključio sve zaposlene u organizaciji. Sektor ljudskih resursa je doprineo očuvanju angažovanosti zaposlenih tokom perioda krize, kao nosilac projekta promene organizacione kulture, i pokazao je kompetentnost i bio istinski oslonac biznisu tokom čitavog perioda.

Prema mišljenju intervjuisanog, ono što je organizacija mogla da uradi drugačije tokom navedenog perioda je da podjednako smanji i ostale troškove (kao što je npr. kupovina službenih automobila) kao i troškove koji se tiču zaposlenih, što bi dodatno motivisalo ljude u organizaciji.

Finansijski pokazatelji organizacije "E", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. E1.

Tabela br. E1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od kamata u 000 din.	Troškovi zarada i ostali lični rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	37,859.408	8,878,523	2,302.007	983.860	174.104	958
2008	49,187.126	11,634,296	4,399.452	1,246.166	334.396	1.009
2009	51,994.866	9,371,407	4,741.524	1,266.740	391.277	960
2010	62,131.646	10,454.605	4,772.385	1,333.592	318.166	989
2011	72,076.939	12,976.278	5,873.469	1,468.157	789.003	988
2012	80,690.307	15,429.807	6,513.786	1,595.216	1,250.092	990

Izvor: samostalni rad autora

Analizirajući finansijske pokazatelje organizacije "E" u periodu od 2007. do 2012. godine, može se zaključiti da su ukupni prihodi, kao i prihodi od kamata, imali izuzetno visok rast u 2008. godini (prihodi od kamata čak oko 90%), ali odmah iza toga – u 2009. godini, ukupni prihodi su imali pad od oko 20%. U narednim godinama, ukupni prihodi iskazali su rast za oko 10% u 2010. godini, odnosno za oko 20% u 2011. i 2012. godini. Neto poslovna dobit iskazivala je rast tokom perioda istraživanja, osim u 2010. godini, kada je pala za oko 20% u odnosu na prethodnu godinu. Broj zaposlenih se nije značajno menjao tokom čitavog perioda istraživanja.

Na osnovu istraživanja, može se zaključiti da je organizacija "E" primenila određeni broj nepopularnih mera za smanjenje direktnih i indirektnih troškova, kao što su smanjenje broja organizacionih jedinica, smanjenje broja zaposlenih, outsourcing pojedinih organizacionih delova, zamrzavanje zarada i limitiranje broja novozaposlenih. Međutim, ove mere se nisu odrazile na angažovanost zaposlenih, budući da je organizacija neposredno pre početka krize počela sa sprovođenjem projekta promene organizacione kulture, u kome su učestvovali zaposleni svih nivoa. Projekat je uključivao organizovanje mreže ambasadora promene, odnosno ljudi sa svih nivoa, uključujući i top menadžment, koji su se brinuli o komunikaciji sa zaposlenima i njihovoj motivaciji, tako da su efekti njihovog rada sa zaposlenima bili vidljivi i tokom perioda krize.

## 6.5. Studija slučaja: organizacija "W"

Organizacija "W" na srpskom tržištu posluje od februara 2003. godine. Kompanija je osnovana kao „grinfeld“ investicija austrijske kompanije. Gupacija, čiji je deo i organizacija "W", vodeća je austrijska osiguravajuća kompanija u Centralnoj i Istočnoj Evropi, sa tradicijom poslovanja dugom 190 godina. Kombinacijom ekonomske snage, stručnosti i znanja, organizacija je na tržište donela potvrđen kvalitet i sigurnost, što je organizaciji "W" obezbedilo poziciju u samom vrhu na tržištu životnog osiguranja, dok se sa ukupnim portfoliom proizvoda nalazi među vodećim osiguravajućim kompanijama na domaćem tržištu. Misija organizacije je od početka bila stvaranje i razvijanje kulture osiguranja i pružanje usluge čiji kvalitet odgovara savremenim svetskim standardima poslovanja. Stoga, organizacija "W" razvija proizvode koji su u skladu sa konceptom evropskog modernog osiguranja i prilagođava ih potrebama i uslovima domaćeg tržišta.

Prodajna mreža organizacije "W" se kontinuirano širi i povećava, tako da danas organizacija broji blizu 1.100 zaposlenih u više od 40 filijala, ekspozitura i prodajnih mesta u 38 gradova širom Srbije i nastoji da klijentima pruži besprekoran servis.

U skladu sa visokim standardima zaštite svojih klijenata, organizacija "W" sprovodi ozbiljnu politiku reosiguranja i posvećuje veliku pažnju zaštiti rizika u svom portfelju. Na ovaj način organizacija "W" teži da svojim klijentima obezbedi dodatnu zaštitu i sigurnost.

Nakon 10 godina poslovanja u Srbiji organizacija je dostigla četvrtu poziciju na ukupnom tržištu sa 9,21 odsto, i drugu poziciju u oblasti životnog osiguranja.

Misija organizacije "W" je da obezbedi finansijsku sigurnost, proizvode osiguranja, usluge i rešenja po najvišim standardima, koji na najbolji način odgovaraju potrebama i zahtevima klijenata. Istovremeno, organizacija "W" nastoji da razvije domaće tržište osiguranja i edukuje javnost o značaju osiguranja, primenjuje najviše standarde poslovanja, razvija transparentnost i etičnost u odnosima sa svim zainteresovanim grupama - stejholderima i aktivno učestvuje u razvoju zajednice u kojoj posluje.

Vizija organizacije "W" je da bude lider na srpskom tržištu osiguranja, kako u svojim uslugama tako i u svojim poslovnim rešenjima. Ova ambicija motiviše zaposlene organizacije "W" da kontinuirano doprinose poslovnom uspehu, koji se ogleda u dobrobiti klijenata, partnera, akcionara i čitave zajednice. Vrednosti organizacije su: 1) kredibilitet i integritet – koji podrazumevaju poštovanje dogovorenog i ispunjavanje obećanja, radi sticanja dugoročnog poverenja od strane svih stejk holdera; 2) pobedničko ponašanje – što podrazumeva doživljaj pripadnosti i privrženosti kompaniji od strane svih zaposlenih, kao i kreiranje vrednosti kroz inovativnost i kreativnost; 3) važnost i zadovoljstvo svakog klijenta – što podrazumeva da organizacija stavlja klijenta u samo središte svih odluka koje donosi, uz nastojanje da se očekivanja klijenata prevazilaze u svakodnevnom poslovanju; 4) zahvalnost i poštovanje – što podrazumeva stvaranje jednakih mogućnosti za sve zaposlene, ulaganje u razvoj njihovih znanja i veština, i obezbeđivanje sigurnog i prijatnog radnog okruženja.

Organizacija "W" i organizacija "E" udružile su svoje snage da bi klijentima ponudile nove mogućnosti da optimalno iskoriste sve prednosti bankarskih usluga i usluga osiguranja. Kroz partnerstvo ove dve organizacije povećan je broj prodajnih mesta, kreirani su povoljniji paketi proizvoda, omogućena je brža obrada zahteva, i mnogostruko je olakšano klijentima da zadovolje sve svoje finansijske i potrebe osiguranja.

7. aprila 2016. godine, za potrebe istraživanja, obavljen je intervju sa direktorom ljudskih resursa organizacije "W", koja je u privatnom, stranom vlasništvu i na početku perioda istraživanja zapošljavala je nešto manje od 800 ljudi. Direktor sektora radi na navedenoj poziciji od 2007. godine i upravlja timom koji broji 11 zaposlenih. Sektor ljudskih resursa nije organizovan po principu business partnering-a.

Tokom perioda finansijske krize, organizacija "W" je promenila organizacionu strukturu i smanjila je broj organizacionih jedinica. Smanjenje se uglavnom odnosilo na administrativne funkcije, odnosno na back-office, i u smislu broja organizacionih jedinica i u smislu broja zaposlenih. Ipak, smanjenje broja zaposlenih nije prelazilo 10% ni u jednoj organizacionoj jedinici. Kako je obim posla u administraciji ostao nepromenjen, ovakve mere podrazumevale su značajan dodatni posao za one koje su ostali u organizaciji. Što se tiče ostalih organizacionih delova (front-office), dolazilo je do spajanja određenih sektora, a broj nivoa menadžmenta je smanjen. Za razliku od drugih organizacionih jedinica, broj zaposlenih u prodaji je rastao. Organizacija "W" je sve vreme tokom trajanja krize pokušavala da zadrži što veći deo zaposlenih, i to pre svega preko fleksibilnih načina angažovanja (nepuno radno vreme, job sharing, mobilna kancelarija tj. rad od kuće, smenski rad - dve smene i sl.).

Tokom trajanja krize, zarade zaposlenih su bile smanjene ili zamrznute u roku od 3 uzastopne godine. Slično je bilo i sa bonusima, koji se nisu isplaćivali tokom dve uzastopne godine, uz mali broj izuzetaka.

Smanjeni bonusi su se izuzetno isplaćivali samo zaposlenima koji su dobijali dodatne poslove i zadatke, i to samo u pojedinim organizacionim jedinicama. Benefiti za zaposlene su bili u potpunosti smanjeni, uključujući i lekarske preglede koji su bili ukinuti.

Treninzi su se organizovali samo interno, i to lokalno, i u retkim slučajevima - na nivou grupacije. Ukoliko je bilo potrebno prisustvovati treninzima van zemlje, obično je išla po jedna osoba, koja bi kasnije organizovala interni trening za ostale zaposlene. Troškovi putovanja u inostranstvo su na taj način držani na minimumu. Eksterni treneri nisu bili angažovani.

Budžeti za korporativne susrete i team building-e su takođe značajno smanjeni, tako da su zaposleni ili participirali u troškovima ili su se organizovali u sopstvenoj režiji. Što se tiče korporativne društvene odgovornosti, nastavljeni su samo najznačajniji projekti, kao što su dvonedeljni letnji kamp za decu zaposlenih iz cele grupacije (projekat je finansirala grupacija), zatim projekat "Ispravi se" za osnovne škole i projekat 1000 hrastova.

Tokom perioda krize, organizacija "W" je značajno limitirala broj novih zaposlenih i ponudila je veći broj praksi za studente, koje nisu bile plaćene. Značajno je limitirano korišćenje agencija za zapošljavanje i head-hunter-a.

Što se tiče angažovanosti zaposlenih, ona nije bila merena u periodu krize, ali je po proceni anketiranog, angažovanost bila značajno niža u odnosu na period posle krize.

Anketirani takođe smatra da je Funkcija ljudskih resursa značajno doprinela očuvanju motivacije i angažovanosti zaposlenih tokom perioda krize, kroz direktnu i otvorenu komunikaciju sa zaposlenima u vezi sa svim sprovedenim merama štednje (kao što su zamrzavanje zarada, smanjenje benefita i sl.). Takođe, anketirani smatra da je funkcija ljudskih resursa pokazala kompetentnost i da je bila istinski oslonac biznisu tokom perioda krize.

Finansijski pokazatelji organizacije "W", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. W1.

Tabela br. W1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od premije osiguranja u 000 din.	Poslovni rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	5,541.738	2,798.399	2,642.178	1,793.685	(-80.602)	773
2008	7,290.839	4,096.063	3,187.006	2,442.186	(-32.575)	930
2009	9,361.061	4,179.402	3,358.965	2,599.326	29.612	945
2010	11,634.364	4,949.838	3,517.005	2,683.165	174.676	1.043
2011	12,915.976	4,669.633	3,607.788	2,973.212	170.362	1.102
2012	15,116.405	5,719.583	3,942.033	3,725.686	215.610	1.234

Izvor: samostalni rad autora

Analizirajući finansijske podatke organizacije "W", može se zaključiti da su ukupni prihodi i prihodi od premije osiguranja imali tendenciju laganog rasta tokom perioda krize (sa izuzetkom ukupnih prihoda u 2011. godini, kada je zabeležen manji pad). Sličnim tempom rasli su i rashodi. Organizacija je iskazivala gubitak u 2007. i 2008. godini, pre početka krize, ali tokom krize staje na noge, te su rezultati pozitivni već u 2009. godini i gotovo 6 puta veći u 2010. godini. Nadalje, neto poslovni dobitak ima trend rasta, u 2011. i posebno u 2012. godini.

Na osnovu intervjuja i prikupljenih podataka, može se zaključiti da je organizacija "W" sprovela veliki broj mera za smanjenje direktnih i indirektnih troškova, trudeći se da zadrži što veći broj zaposlenih i vodeći pritom računa da smanjenje broja zaposlenih ne prelazi 10% ni u jednoj organizacionoj jedinici. Osim uvedenog nepunog radnog vremena i rada od kuće za pojedine grupe zaposlenih, zamrzavanja zarada i ukidanja bonusa - organizacija je konzistentno štedela i na svim ostalim nivoima (treninzi, korporativne proslave, CSR, angažovanje agencija). Takođe, uštede su se kreirale i u drugim sektorima, kao što su nabavka, logistika, marketing... Na osnovu intervjuja, može se zaključiti da je organizacija uspela da zadrži najznačajnije zaposlene, i to pre svega, iskrenom komunikacijom i objašnjavanjem sprovedenih mera, koje su bile odgovor na poteškoće sa kojima se organizacija susrela u periodu krize.



## 6.6. Studija slučaja: organizacija "S"

Organizacija "S" pripada grupaciji u oblasti bankarskih usluga koja je osnovana davne 1864. godine u Francuskoj, dekretom koji je potpisao Napoleon III. Tada je banka osnovana kao akcionarsko društvo sa ciljem da unapređuje privredu, podstiče ekonomski rast, investira u industriju i razvija komunikaciju i socijalni duh. Za gotovo 150 godina postojanja, grupacija je imala vitalnu ulogu u ekonomiji, postavši jedna od vodećih svetskih bankarskih grupa. Zasnovana na univerzalnom bankarskom modelu, grupa kombinuje finansijsku stabilnost sa strategijom održivog razvoja, dok joj je cilj da bude referentna banka kada govorimo o odnosu prema klijentima, prepoznata na tržištima na kojima operiše, bliska klijentima, izabrana zbog kvaliteta i posvećenosti svojih timova. Prisutna je u 76 zemalja, sa više od 32 miliona klijenata koje uslužuje preko 154.000 zaposlenih širom sveta. Timovi grupacije nude savete i usluge fizičkim licima, korporativnim i drugim klijentima u tri osnovne delatnosti: poslovi sa stanovništvom, međunarodni poslovi sa stanovništvom, korporativno i investiciono bankarstvo. Po veličini, treća je najveća banka evrozone u korporativnom i investicionom bankarstvu.

Organizacija "S" je na domaćem tržištu prisutna od 1991. godine, kao prva banka u zemlji sa većinskim stranim kapitalom. Od tada pa nadalje, banka je neprestano prisutna na srpskom tržištu, nudeći svoje usluge korporativnim klijentima.

Banka 2001. godine donosi stratešku odluku da proširi svoje aktivnosti na rad sa fizičkim licima, i tako postaje univerzalna banka. Tokom decembra 2001. godine otvaraju se prve četiri ekspoziture u Beogradu za rad sa stanovništvom. Organizacija "S" beleži konstantan rast u Sektoru za rad sa stanovništvom i u 2013. godini ima mrežu od 107 ekspozitura u gradovima širom Srbije.

Reputaciju vodeće banke na domaćem tržištu, organizacija "S" je stekla svojim profesionalizmom, kvalitetnim uslugama i timskim duhom, zasnovanim na standardima grupe. Lideri i zaposleni organizacije posvećeni su dugoročnom poslovanju na srpskom tržištu i pružanju kvalitetnih bankarskih usluga koje će pomoći i održivi razvoj privrede u državi. Ojačana dokapitalizacijom od 105 miliona evra u 2011. godini, da bi ispunila ambiciozne planove u narednim godinama, ali i da bi se pozicionirala kao referentna banka na lokalom tržištu, organizacija je obezbedila jaku kapitalnu bazu (300 miliona evra akcijskog kapitala na kraju 2012.), koja omogućava visoku stopu adekvatnosti kapitala (18.7 odsto u decembru 2012.).

Organizacija "S" u Srbiji zapošljava preko 1.300 ljudi, i do kraja 2012. godine stekla je veliku bazu klijenata, od čega 247.000 fizičkih lica i 5.500 korporativnih klijenata.

Organizacija "S" preuzela je 2013. godine deo portfelja klijenata "KXX" banke, u akviziciji koja predstavlja prvu finansijsku transakciju tog tipa na srpskom tržištu, istovremeno pokazavši spremnost da bude jedan od aktera u konsolidaciji bankarskog sektora Srbije. Organizacija "S" uspešno je sproveda proces preuzimanja fizičkih lica, kao i malih i srednjih preduzeća. Do sada je iz "KXX" banke u mrežu organizacije "S" prebačeno preko 25.000 klijenata – fizičkih lica, kao i preko 4.000 malih preduzeća.

Zaposleni i menadžment organizacije veruju da je uspeh strategije održivog rasta - zapravo rezultat osnovnih vrednosti koje organizacija neguje, a to su: profesionalizam, timski duh, i inovativnost.

Profesionalizam je u središtu poslovne kulture organizacije, što prepoznaju klijenti koji su banci ukazali poverenje. Pružajući kvalitetnu i profesionalnu uslugu, organizacija odgovara na visoka očekivanja okruženja.

Timski duh je snaga organizacije i bazira se na razmeni mišljenja, različitosti talenata i kulturi u okviru banke. Međusobnom saradnjom zaposleni postižu više.

Inovativnost je bazirana na svakodnevnom zapažanju promena u okruženju, predviđanju želja klijenata, kao i kreiranju novih proizvoda i usluga po meri klijenata.

Na osnovu intervjua sa koordinatorom za kompenzacije i benefite (Comp&Ben), zaključeno je da organizacija "S" nije primenjivala mere štednje tokom perioda krize.

Organizaciona struktura se jeste menjala, ali u smislu formiranja novih sektora. Broj zaposlenih se konstantno povećavao tokom perioda krize, za oko 10% na godišnjem nivou, osim u 2010. godini, kada je broj zaposlenih povećan za 33 (nešto više od 2,5%). Organizacija, tokom perioda krize, nije ponudila fleksibilne načine angažovanja.

Zarade zaposlenih se nisu smanjivale ili zamrzavale, a bonusi su redovno isplaćivani. Takođe, benefiti za zaposlene su ostali na nivou iz prethodnih godine.

Uštede se nisu kreirale ni u indirektnim troškovima – kao što su obuke, korporativna druženja i CSR.

Broj novozaposlenih se nije ograničavao, a ponuda praksi i volonterskog rada je ostala na istom nivou kao i prethodnih godina. Takođe, rad sa agencijama i head hunter-ima je ostao na nivou iz prethodnih godina.

Anketirani je procenio da je nivo angažovanosti zaposlenih tokom perioda krize bio nešto niži u odnosu na prethodni period, što je bila pre posledica opšteg lošeg ekonomskog stanja i neizvesnosti u zemlji, nego u samoj organizaciji.

Jedina mera koja je bila primenjena je outsourcing pojedinih poslovnih procesa, što je zapravo bila potreba posla, a ne posledica krize.

Funkcija ljudskih resursa u organizaciji "S" broji 20 zaposlenih i organizovana je po principu business partnering-a. U periodu od 2009. do 2012. godine, Funkcija ljudskih resursa je značajno doprinela očuvanju angažovanosti zaposlenih u organizaciji i pokazala je kompetentnost u ulozi istinskog partnera biznisu.

Finansijski pokazatelji organizacije "S", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. S1.

Tabela br. S1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od kamata u 000 din.	Troškovi zarada i ostali lični rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	65,402.657	6,576,335	4,445.827	990.384	1,455.412	986
2008	71,893.224	16,372,477	6,001.121	1,281.932	2,027.771	1.107
2009	99,711.072	15,608,599	6,749.614	1,703.822	1,597.922	1.179
2010	136,433.939	18,723,903	7,888.411	1,888.721	1,618.711	1.218
2011	189,261.509	26,474,525	11,286.403	2,189.912	1,378.745	1.331
2012	202,925.233	34,555,229	13,075.446	2,537.874	102.852	1.361

Izvor: samostalni rad autora

Analizirajući finansijske pokazatelje organizacije "S", može se zaključiti da su ukupni prihodi imali izuzetno visok rast u 2008., 2011. i 2012. godini, dok je blag pad iskazan samo u 2009. godini. Prihodi od kamata imaju tendenciju značajnog rasta tokom celog perioda istraživanja. Slično tome, troškovi zarada i ostali lični rashodi, imaju tendenciju rasta tokom istog perioda. Neto poslovna dobit je imala varijacije tokom posmatranog perioda, ali je značajan pad iskazan samo u 2012. godini. Naime, kakao se navodi u izveštaju organizacije - tokom 2012. godine organizacija "S" se suočila sa posledicama nepovoljnog makroekonomskog okruženja, što je dovelo do značajnog rasta indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja u segmentu poslovanja sa privredom. Organizacija "S" je, uprkos nepovoljnim trendovima, nastavila da podržava domaću ekonomiju, što se ogleda u rastu nivoa bruto plasmana privredi na 111,2 milijardi dinara na kraju 2012. godine, sa 91,6 milijardi dinara na kraju 2011. godine.

Za razliku od većine drugih analiziranih organizacija, organizacija "S" je tokom perioda krize odabrala strategiju "ne činiti ništa", što su joj omogućili solidni finansijski pokazatelji tokom čitavog perioda krize. Na taj način, uspela je da zadrži zaposlene i njihove kompetencije, i bila je spremna da odmah nakon krize nastavi sa jačanjem svoje pozicije na tržištu, pre svega - već pomenutom akvizicijom klijenata "KXX" banke, tokom 2013. godine.

## 6.7. Studija slučaja: organizacija "FI"

Organizacija "FI"<sup>234</sup> je objekat, predmet istraživanja, u istraživačkom periodu koji obuhvata poslovne godine, u kontinuitetu, od 2007. do 2014. godine, i to na tri lokacije: u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini.

"FI" je multinacionalna organizacija i danas posluje u više od 180 zemalja sveta. Na globalnom nivou, broj zaposlenih prelazi 265 hiljada. Organizacija "FI" je jedan od svetskih lidera u pružanju finansijskih i srodnih usluga. Poslovanje globalne organizacije sprovodi se u četiri geografske oblasti, a područje Evrope pripada oblasti EMEIA.<sup>235</sup> Od 2008. godine, nova EMEIA oblast funkcioniše kao jedna celina, čime se stvara potpuno integrisana, globalna usluga<sup>236</sup>.

Organizacija u Srbiji posluje od 1996. godine, i počela je sa svega nekoliko zaposlenih, dok danas broji oko 200 profesionalaca. Želja i odgovornost organizacije, kao lidera na tržištu profesionalnih usluga, je da pruži pozitivan doprinos poslovnom svetu. Korporativna odgovornost je okosnica korporativne kulture i vrednosti organizacije, na osnovu kojih "FI" deluje i donosi odluke, poklanjajući izuzetnu pažnju zaštiti životne sredine, pružanju podrške obrazovanju, kao i promovisanju i pokretanju preduzetničkih ideja. Zaposleni u organizaciji veruju da se pravi lideri ne rađaju - već da se grade i, upravo iz tog razloga, posebnu pažnju posvećuje profesionalnom usavršavanju mladih. Stav organizacije je da u timu treba imati ljude raznolikih obrazovnih profila, kako bi obezbedili jedinstveno i snažno radno okruženje bazirano na različitim pristupima, a koji obogaćuje organizacionu kulturu. Organizacija očekuje od zaposlenih da žive i rade u skladu sa vrednostima, odnosno da drže do ličnog integriteta, da iskazuju visok nivo poštovanja prema klijentima, dobavljačima, kolegama, budućim kolegama i svim ostalim stejkholderima - unutar i van organizacije, te da poštuju različitosti i vrednuju timski rad.

---

<sup>234</sup> Zbog poverljivosti podataka, u istraživanju neće biti korišćen pravi naziv organizacije

<sup>235</sup> EMEIA (Europe, Middle East, India and Africa).

<sup>236</sup> Postojala je potreba da se ujedine lokalne prakse u 93 zemalje Evrope, Bliskog Istoka, Indije i Afrike, sa više od 90.000 talentovanih ljudi. EMEIA blisko saraduje sa oblastima Amerika, Azija-Pacifik i Japan. Region Centralne i Jugoistočne Evrope, jedan je od 12 regiona EMEIA oblasti, osnovan u julu 2008. godine i obuhvata filijale u 21 zemlji regiona. Filijale u Beogradu, Podgorici i Sarajevu su sastavni deo regiona Centralne i Jugoistočne Evrope.

### 6.7.1. Istraživački period i organizaciona šema organizacije "FI"

Istraživački period obuhvata osam poslovnih godine, u toku kojih su filijale posmatrane organizacije u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini menjale organizacionu šemu i strategiju poslovanja. Period istraživanja počinje 2007. godine, kada nastaju značajne promene u organizovanju filijale u Srbiji. Filijala u 2007. godini je organizovana u četiri sektora:

- Sektor finansijskih usluga
- Sektor za računovodstvo i poreze
- Sektor za transakcije
- Sektor za administrativne poslove.

Sektor finansijskih usluga obavlja poslove provere finansijskih izveštaja banaka, preduzeća, osiguravajućih društava, nevladinih organizacija i dr., kroz statutarne finansijske izveštaje – godišnje, polugodišnje, pojedinačne i konsolidovane; takođe obavlja proveru grupnih paketa, zatim izradu pregleda statutarne finansijskih izveštaja; angažuje se na obavljanju ugovorenih postupaka u vezi sa finansijskim informacijama; angažuje se na kompilaciji finansijskih izveštaja i pregleda projektovanih finansijskih izveštaja.

Sektor za računovodstvo i poreze organizovan je u dva odeljenja, i to: odeljenje za poreze, koje obavlja poslove u oblasti poreskih usluga, odnosno pripremu i pregled poreskih prijavi, vršenje poreskih kontrola, pripreme žalbi, prigovora i tužbi na prvostepene i drugostepene upravne akte poreskih organa, zatim obavlja poslove savetovanja u primeni zakona od važnosti za obavljanje delatnosti i sl. Drugo odeljenje je odeljenje za računovodstvene usluge koje obavlja računovodstvene poslove, obračun zarada, pripremu godišnjih statutarne finansijskih izveštaja, davanje saveta iz oblasti računovodstva i dr.

Sektor za transakcije organizovan je u dva odeljenja, i to: odeljenje za procenu vrednosti, koje obavlja poslove procene vrednosti finansijskih sredstava (PP&A, procena vrednosti nematerijalnih sredstava, test impermenta, goodwill); izrada biznis modela; M&A savetodavne usluge; savetodavne usluge kod prodaje (pregled portfolija, planiranje izlaza i separacija); analiza tržišta; finansijsko savetodavne usluge. Drugo odeljenje je Odeljenje za transakcije, koje obavlja sledeće poslove: finansijski Due Diligence pregledi (na strani kupaca ili prodavaca); poslovno restrukturiranje; analiza tržišta; studije o opravdanosti ulaganja i finansijsko savetodavne usluge.

Sektor za administrativne poslove organizovan je u šest odeljenja, i to:

- Odeljenje za izvršnu upravu
- Odeljenje za interne finansije i računovodstvo
- Odeljenje tehničkih poslova
- Odeljenje administrativno-sekretarskih poslova
- Odeljenje za upravljanje ljudskim resursima
- Odeljenje tehnoloških usluga.

Polovinom 2008. godine, organizaciona šema se značajnije menja samo u Sektoru finansijskih usluga. Organizacione promene ovog sektora ogledaju se u formiranju 4 odeljenja, i to:

- Odeljenje finansijskih usluga u bankama i finansijskim institucijama
- Odeljenje finansijskih usluga u preduzećima
- Odeljenje za ispitivanje tehnoloških i sigurnosnih rizika
- Odeljenje za ispitivanje poslovnih rizika.

Druga dva novoformirana odeljenja su podrazumevala uvođenje potpuno novih usluga, koje organizacija "FI" do tada na tržištu nije pružala, i brojala su troje do četvoro zaposlenih. Zaposleni su novi menadžeri za razvoj novih odeljenja u okviru Sektora. U ostalim sektorima nije bilo organizacionih promena u odnosu na 2007. godinu.

Tokom 2009. godine došlo je do brojnih organizacionih promena, pre svega uslovljenih sve očiglednijim uticajem svetske ekonomske krize. Krajem 2008. i početkom 2009. godine, u Sektoru za administrativne poslove gasi se Odeljenje za izvršnu upravu i formira se Odeljenje za marketing. Organizacija je kroz ovu promenu iskazala prepoznavanje neophodnosti pojačanog fokusa na tržište i izgradnje brenda kroz marketing aktivnost, s jedne strane, i istovremeno potrebu da se ukupan broj zaposlenih u administracija ne povećava, s druge strane. U tom smislu, trenutno strateški manje značajne pozicije su ugašene, dok su pozicije od stateškog značaja sistematizovane (kao što je npr. Marketing menadžer).

U drugoj polovini 2009. godine, u Sektoru finansijskih usluga dolazi do ponovnog spajanja Odeljenja finansijskih usluga u bankama i finansijskim institucijama i Odeljenja finansijskih usluga u preduzećima. Procenjeno je da ljudski resursi na ovakav način mogu biti racionalnije korišćeni, kao i da zaposleni stiču više adekvatnog iskustva kroz rad sa različitim privrednim subjektima. U Sektor finansijskih usluga dolazi novi direktor, prethodno angažovan u filijalama "FI" organizacije u baltičkim zemljama.

Preostala dva Odeljenja u okviru Sektora finansijskih usluga: Odeljenje za ispitivanje tehnoloških i sigurnosnih rizika i Odeljenje za ispitivanje poslovnih rizika – odvajaju se u poseban sektor, koji je nazvan Sektor za upravljanje rizicima.

U Sektoru za računovodstvo i poreze otvara se novo Odeljenje za upravljanje ljudskim kapitalom. Ovo odeljenje pružalo je poresko-savetodavne usluge fizičkim licima, kao što je obračun poreza, priprema i pregled poreskih prijava za fizička lica, pripreme žalbi, prigovora i tužbi na prvostepene i drugostepene upravne akte poreskih organa, vezano za poreske obaveze fizičkih lica; dalje, ovo Odeljenje je bilo angažovano na pripremanju i pribavljanju dokumentacije za dobijanje vize, privremenog boravka, pribavljanje radnih dozvola i produženje radnih dozvola. U portfoliju usluga ovog Odeljenja, takođe su se našli i poslovi vezani za pitanje kadrovske strukture pravnog lica, podnošenje zahteva za prijave i odjave na socijalno osiguranje; podnošenje zahteva i pribavljanje potvrda od poreskih organa.

Sektor za transakcije se gasi. Zaposlenima koji su imali prethodno radno iskustvo u oblasti finansijskog savetovanja, ponuđen je premeštaj u Sektor finansijskih usluga, dok su ostali zaposleni ušli u Outplacement programe, odnosno angažovana je agencija koja je imala zadatak da im pronađe novo zaposlenje.

Na nivou Centralne i Jugoistočne Evrope doneta je strateška odluka da se sektor za transakcije ugasi u manjim zemljama, poput Srbije, odnosno da ostane aktivan u velikim zemljama – poput Grčke, Češke, Poljske, Turske itd. Ukoliko bi bilo aktivnih projekata u oblasti poslovnih transakcija i u manjim zemljama, oni bi se pokrivali učešćem timova iz velikih zemalja, uz limitirano učešće lokalnih timova, uglavnom iz Sektor finansijskih usluga.

Promene organizacione šeme u 2010. godini obeležilo je gašenje Sektora za upravljanje rizicima (period jun-jul 2010. god.), po sličnom scenariju kao i prethodne godine: zaposlenima sa iskustvom u radu na projektima finansijskog savetovanja ponuđena je opcija prelaska u Sektor finansijskih usluga, a ostali su ušli u outplacement program.

Iste godine, u Sektoru za administrativne poslove, oformljeno je Odeljenje za pravne poslove, i brojalo je jednog zaposlenog.

Krajem 2010. godine (oktobar), zaposlen je novi Generalni direktor, dok je prethodni ušao u program prevremenog penzionisanja. Tokom 2010. god. u kompaniji je smenjen još jedan od direktora (koji napušta firmu nešto kasnije, u maju 2011. god.). Takođe, direktor koji je imao prethodno radno iskustvo u baltičkim zemljama, napušta firmu svojom voljom, a umesto njega dolazi još jedan novi direktor. Gotovo celo rukovodstvo je zamenjeno u roku kraćem od godinu dana.

Krajem 2010. godine (oktobar) osnovana je filijala "FI" u Podgorici, za čije je osnivanje i razvoj bila nadležna filijala u Srbiji. Do kraja 2010. godine, nova kancelarija je brojala 2 zaposlena.

Godina 2011.-ta je protekla prilično mirno sa aspekta promena organizacione šeme. Filijala "FI" u Srbiji, nakon svih sprovedenih promena, bila je organizovana u dva biznis sektora: Sektor finansijskih usluga i Sektor za računovodstvo i poreze, kao i u jednom administrativnom sektoru, organizovanom u šest odeljenja. Krajem 2011. godine u Sektoru finansijskih usluga, oformljeno je novo odeljenje - Odeljenje za istragu prevara, koje je do kraja 2011. godine brojalo tri zaposlena.

Tokom 2011. godine osnovana je filijala "FI" u Sarajevu, za čije je osnivanje i razvoj bila takođe nadležna i odgovorna filijala u Srbiji. Do kraja 2011. godine, filijala u Sarajevu imala je jednog zaposlenog.

Kao rezultat smanjenja uticaja svetske ekonomske krize, i kao odgovor na zahteve tržišta, u prvom kvartalu 2012. godine, ponovo je oživeo Sektor za transakcije, najpre sa jednim zaposlenim, odnosno 8 zaposlenih do kraja 2012. godine, uključujući i novog direktora, koji je zaposlen krajem 2012. godine. Neki od zaposlenih su bili alumniji (bivši zaposleni) istog Sektora pre rasformiranja 2009. godine, dok je drugi deo zaposlenih regrutovan iz Sektora finansijskih usluga. U julu 2012. godine ponovo se formira i Sektor za upravljanje rizicima, pretežno od ljudi zaposlenih u Sektoru finansijskih usluga, i koji do kraja 2012. godine broji 6 zaposlenih.

U Sektoru za administrativne poslove, formira se Odeljenje za razvoj poslovanja koje u decembru 2012. godine broji 3 zaposlena. Sve promene u organizacionoj strukturi su rezultat globalne strategije organizacije "FI", koja - između ostalog - podrazumeva i dvostruko veći prihod i dvostruko veći broj zaposlenih do 2020. godine. Sektori u kojima je globalna organizacija predvidela dvocifreni rast su upravo rizici i transakcije, a prioritet u administraciji imaju Odeljenja za marketing, razvoj poslovanja i ljudske resurse.

Tokom 2013. godine, organizaciona šema se nije značajno menjala, osim što se broj zaposlenih u sektorima postepeno povećavao. Jedina promena nastala je u Sektoru za transakcije, gde je oformljeno još jedno odeljenje: Odeljenje za kapital i dugovanja. U skladu sa zahtevima tržišta i strategijom do 2020. godine, broj usluga na tržištu koje je organizacija "FI" bila spremna da ponudi se povećava od 2013. godine, nadalje.



Organizaciona šema se nije značajno menjala ni u toku 2014. godine, osim što je Odeljenje za pravne poslove u Sektoru za administrativne poslove ugašeno, a veći deo poslova prebačen je u Odeljenje za ljudske resurse. Organizaciona šema organizacije "FI" u Srbiji je od 2014. godine obuhvatala sve organizacione jedinice koje postoje i na globalnom nivou, što je bio rezultat tržišnih potreba i uslova, i planiranog kontinuiranog rasta.

### **6.7.2. Osnovne poslovne performanse organizacije "FI"**

Tokom posmatranog perioda istraživanja, praćena je promena ukupnih prihoda, rashoda, zarada i ostalih ličnih rashoda, kao i poslovnog dobitka. Periodi istraživanja pokazuju trend rasta ukupnih prihoda po posmatranim poslovnim godinama, a koje prati i rast rashoda. Organizacija "FI" posluje uspešno, što potvrđuje ostvaren poslovni dobitak u posmatranim poslovnim godinama. Najveći iznos poslovnog dobitka ostvaren je 2007. godine, nakon čega je zabeležen trend pada, što se poklapa sa periodom trajanja ekonomske krize. Najniži poslovni dobitak je ostvaren u poslednjoj godini analiziranog perioda. Iznosi za zarade imaju trend rasta po posmatranim poslovnim godinama istraživačkog perioda, a period analize obuhvata poslovne godine od 2007. do 2014. godine.

Ostvareni ukupni poslovni prihodi za 2007. godinu iznosili su oko 410.000.000 dinara, od čega su okvirno 390.000.000 din. prihodi od prodaje. Nasuprot prihodima, ukupni poslovni rashodi iznosili su oko 325.000.000 dinara, u okviru čega su troškovi zarada i ostali lični rashodi iznosili oko 215.000.000 dinara ili oko 66,2% ukupnih poslovnih rashoda. Ukupan poslovni dobitak za 2007. godini ostvaren je u iznosu od oko 84.000.000 dinara.

Ukupni poslovni prihodi za 2008. godinu iznosili su oko 445.000.000 dinara, od čega su okvirno 430.000.000 din. prihodi od prodaje. Ukupni poslovni rashodi iznosili su oko 393.000.000 dinara, u okviru čega su troškovi zarada i ostali lični rashodi iznosili oko 270.000.000 dinara, odnosno oko 69% ukupnih poslovnih rashoda. U 2008. godini ostvaren je poslovni dobitak od oko 50.000.000 dinara.

Organizacija "FI" je za oko 11% povećala ukupni poslovni prihod za 2009. godinu, i on je iznosio okvirno 500.000.000 dinara, od čega je iznos od oko 480.000.000 din. predstavljao prihod od prodaje. Ukupni poslovni rashodi iznosili su oko 440.000.000 dinara, u okviru čega su troškovi zarada i ostali lični rashodi iznosili oko 288.000.000 dinara ili oko 65,5% ukupnih poslovnih rashoda. Poslovni neto dobitak za 2009. god. iznosio je oko 47.000.000 dinara.

Tokom 2010. godine, ukupni poslovni prihodi su smanjeni u odnosu na prethodnu godinu istraživanja, i iznosili su oko 487.000.000 dinara. Od ukupnog poslovnog prihoda, oko 473.000.000 dinara su bili prihodi od prodaje. Ukupni poslovni rashodi iznosili su oko 501.000.000 dinara, u okviru čega su troškovi zarada i ostali lični rashodi iznosili oko 321.000.000 dinara, ili oko 64% ukupnih poslovnih rashoda. Uz finansijski prihod od oko 18.000.000 dinara, poslovni neto dobitak za 2010. godinu iznosio je oko 2.500.000 dinara. Poslovni neto dobitak za 2010. godinu je imao najnižu vrednost za uzastopnih četiri godine istraživanja, odnosno za period od 2007. do 2010. godine.

Ostvareni ukupan poslovni prihod za 2011. godinu iznosio je oko 635.000.000 dinara, od čega je oko 627.000.000 din. prihod od prodaje. Ukupni poslovni rashodi iznosili su oko 628.000.000 dinara, u okviru čega su troškovi zarada i ostalih ličnih rashoda iznosili blizu 374.000.000 dinara ili oko 59,5% ukupnih poslovnih rashoda. Poslovni neto dobitak za 2011. godinu iznosio je oko 1.800.000 dinara, odnosno za oko 700.000 dinara manje nego prethodne godine istraživanja.

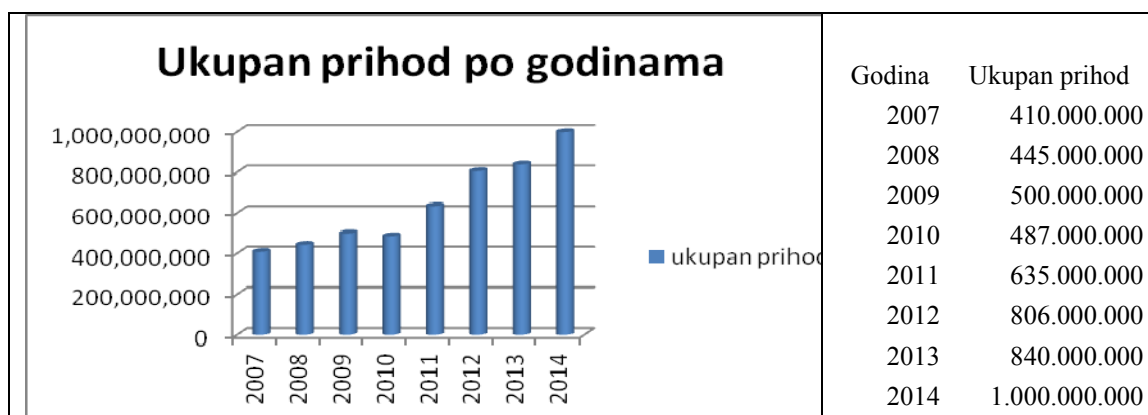
Ostvareni ukupni poslovni prihodi u 2012. godini su bili za preko 25% povećani u odnosu na 2011. godinu, i iznosili su oko 806.000.000 dinara. Prihodi od prodaje učestvovali su sa oko 815.000.000 din. u ukupnom prihodu. Ukupni poslovni rashodi iznosili su oko 816.000.000 dinara, a od čega su troškovi zarada i ostali lični rashodi iznosili oko 526.000.000 dinara, odnosno oko 64,5% ukupnih poslovnih rashoda. Poslovni neto dobitak za 2012. god. iznosio je oko 973.000 dinara.

Neznatne promene u performansama organizacije "FI" iskazane su tokom 2013. godine, gde su ukupni poslovni prihodi iznosili oko 840.000.000 dinara, od čega je oko 803.000.000 dinara iznosio prihod od prodaje. Ukupni poslovni rashodi iznosili su oko 834.000.000 dinara, u okviru čega su troškovi zarada i ostali lični rashodi iznosili oko 530.000.000 dinara, ili oko 63,5% ukupnih poslovnih rashoda, dok je poslovni neto dobitak u ovoj godini iznosio oko 870.000 dinara.

Rast ukupnih poslovnih prihoda od preko 10% zabeležen je u 2014. godini, kada su prihodi dostigli iznos od skoro 1,000.000.000 dinara. Prihodi od prodaje su činili 100% ukupnih poslovnih prihoda. Ukupni poslovni rashodi iznosili su oko 960.000.000 dinara u okviru čega su troškovi zarada i ostali lični rashodi činili oko 605.000.000 dinara, ili oko 63% ukupnih poslovnih rashoda, a poslovni neto dobitak za 2014. godinu iznosio je oko 645.000 dinara.

Ukupan godišnji prihod organizacije posmatran od 2007. godine je u konstantnom porastu, osim u 2010. godini, kada je pao za 13 miliona dinara u odnosu na 2009. god., kao jasna posledica krize i gašenja sektora, odnosno smanjenja broja usluga koje je organizacija bila spremna da ponudi tržištu.

Grafik 3: Ukupan prihod po posmatranim godinama



Izvor: samostalni rad autora

U naredne dve godine, 2011. i 2012. godini prihodi rastu za 148, odnosno za preko 170 miliona dinara. Nakon toga sledi manje povećanje (34 miliona u 2013. god.) i ponovo veći rast prihoda u 2014. god., za oko 160 miliona. U odnosu na 2007. godinu, prihod u 2014. god. je bio gotovo 2,5 puta veći. Indirektni troškovi, u skladu sa strategijom do 2020. god., održavani su na što nižem nivou, odnosno u lokalnoj valuti na istom nivou u nekoliko poslednjih godina merenja. Direktni troškovi su strogo kontrolisani. Maksimalno preporučeno povećanje direktnih troškova bilo je do 6% na godišnjem nivou.

### 6.7.3. Broj i fluktuacija zaposlenih u organizaciji "FI"

U okviru sprovedenog istraživanja, praćene su promene broja zaposlenih i fluktuacija zaposlenih u organizaciji "FI", u periodu od 2007. do 2014. godine. Na osnovu raspoloživih podataka, prosečan broj zaposlenih tokom 2007. godine je bio 104, od čega 59 u Sektoru finansijskih usluga, 16 u Sektoru za računovodstvo i poreze, 11 u Sektoru za transakcije i 18 u Sektoru za administrativne poslove. Broj novozaposlenih u 2007. godini iznosio je 22 a broj zaposlenih koji su napustili organizaciju tokom 2007. godine bio je 21. Fluktuacija tokom 2007. godine, u svim organizacionim jedinicama, iznosila je 20,2%.

U sledećoj poslovnoj godini, dakle tokom 2008. godine, prosečan broj zaposlenih je 117, od čega 67,5 u Sektoru finansijskih usluga, 18 u Sektoru za računovodstvo i poreze, 15,5 u Sektoru za transakcije i 16 u Sektoru za administrativne poslove. Broj novozaposlenih u 2008. godini iznosio je 46, a broj zaposlenih koji su napustili organizaciju je 25. Fluktuacija tokom 2008. godine, u svim organizacionim jedinicama, iznosila je 21,4%. Krajem 2008. godine, organizacija "FI", u procesu zapošljavanja ljudi bez iskustva, po prvi put značajnije otvara vrata različitim, ne-ekonomskim fakultetima.

Rezultat inoviranja procesa selekcije u smislu veće diversifikacije ciljne grupe studenata, bilo je i zapošljavanje pripravnika sa Fakuleta organizacionih nauka i Mašinskog fakulteta. U godinama koje slede, ovakav pristup - od eksperimenta prerasta u strategiju organizacije, u cilju diversifikacije i inkluzije znanja, veština i pristupa rešavanju problema, od strane mladih ljudi koji dolaze u organizaciju.<sup>237</sup>

Ostvareni prosečan broj zaposlenih tokom 2009. godine je 117,2, od čega 63,6 u Sektoru finansijskih usluga, 19,4 u Sektoru za računovodstvo i poreze, 19 u Sektoru za transakcije (do juna 2009. god.), odnosno 11,4 u proseku do kraja 2009. god., 7,8 u Sektoru za upravljanje rizicima (od jula do decembra 2009. god.) i 18,8 u Sektoru za administrativne poslove. Broj novozaposlenih u 2009. godini iznosio je 5, od toga 3 u Sektoru za računovodstvo i poreze i 2 u Sektoru finansijskih usluga (uključujući i jednog novog direktora). Broj zaposlenih koji su napustili organizaciju tokom 2009. godine je 24. Fluktuacija tokom 2009. godine, u svim organizacionim jedinicama, iznosila je 20,48%.

Prosečan broj zaposlenih tokom 2010. godine je 109,83, od čega 59,16 u Sektoru finansijskih usluga, 24 u Sektoru za računovodstvo i poreze, 8,33 u Sektoru za upravljanje rizicima (do juna 2010. god.), odnosno 4,42 u proseku do kraja 2010. god., i 22,25 u Sektoru za administrativne poslove. Broj novozaposlenih u 2010. godini iznosio je 25, dok je broj zaposlenih koji su napustili kompaniju tokom 2010. godine bio 26. Fluktuacija tokom 2010. godine, u svim organizacionim jedinicama, iznosila je 23,67%, što je za nekoliko procenata veće u odnosu na fluktuaciju u prethodnih nekoliko godina. Prosečan broj zaposlenih tokom 2011. godine je 125,3, od čega 71,4 u Sektoru finansijskih usluga, 28,9 u Sektoru za računovodstvo i poreze i 25 u Sektoru za administrativne poslove (administracija). Broj novozaposlenih u 2011. godini iznosio je 37, a broj zaposlenih koji su napustili organizaciju tokom 2011. godine bio je svega 11, uključujući i dva direktora, od kojih je jedan dobio premeštaj u filijalu u Rumuniji, a drugi u filijalu u Makedoniji, ali ne u svojstvu direktora, već na nižoj poziciji u organizaciji. Fluktuacija tokom 2011. godine, u svim organizacionim jedinicama, iznosila je 8,8%, najniža u poređenju sa fluktuacijom u prethodnih nekoliko godine ovog istraživanja. Broj zaposlenih u filijali u Podgorici, u decembru 2011. god. bio je deset.

Prosečan broj zaposlenih tokom 2012. godine je 137, od čega 69 u Sektoru finansijskih usluga, 32 u Sektoru za računovodstvo i poreze, 4 u Sektoru za transakcije, 3 u Sektoru za upravljanje rizicima (odnosno 6 u drugoj polovini godine, od ponovnog formiranja) i 29 u Sektoru za administrativne poslove. Broj novozaposlenih u 2012. godini iznosio je

---

<sup>237</sup> Stav autora ovog rada je, da je otvorenost u pogledu različitosti akademskog zaleđa, polu, nacionalnosti, veroispovesti, hendikepiranosti i sl., te inkluzija i poštovanje različitosti, od primarnog značaja za razvoj i uspešnost organizacije. Autor rada preporučuje da u organizaciji postoji minimum 15% zaposlenih koji po obrazovanju tradicionalno ne pripadaju industriji u kojoj organizacija posluje, zatim približno jednak broj žena i muškaraca, minimum 10% zaposlenih različite nacionalnosti i veroispovesti i do 5% zaposlenih sa hendikepom.

27, a broj zaposlenih koji su napustili organizaciju tokom 2012. godine bio je 18, takođe veoma nizak u poređenju sa godinama pre 2011. Fluktuacija tokom 2012. godine, u svim organizacionim jedinicama, iznosila je 13,1%, i znatno je niža u poređenju sa fluktuacijom u godinama pre 2011. godine. Broj zaposlenih u filijali u Podgorici u decembru 2012. god. bio je dvanaest, a u Sarajevu šest.

Prosečan broj zaposlenih tokom 2013. godine je 145,5, od čega 65,2 u Sektoru finansijskih usluga, 34,5 u Sektoru za računovodstvo i poreze, 9,3 u Sektoru za transakcije, 7 u Sektoru za upravljanje rizicima i 29,5 u Sektoru za administrativne poslove. Broj novozaposlenih u 2013. godini iznosio je 26 a broj zaposlenih koji su napustili organizaciju tokom 2013. godine bio je 17, čime je zaokružena još jedna - treća uzastopna godina veoma niske fluktuacije (11,7% u 2013. god.), u odnosu na industrijski prosek.<sup>238</sup>

Niska fluktuacija tokom prethodne tri godine perioda istraživanja, potpuno je atipična za industriju u kojoj posluje organizacija "FI", i kao takva donela je i pozitivne i negativne efekte. Naime, nastalo je nagomilavanje ljudi na pojedinim pozicijama, posebno na pozicijama viših saradnika i menadžera, što je pretilo usporavanju ili čak zaustavljanu napredovanja ljudi na nižim pozicijama. Iz ovog razloga, nekoliko ljudi je moralo da napusti organizaciju. Napravljena je detaljna analiza performansi i potencijala zaposlenih na višim pozicijama, i outplacement program je ponuđen onima koji nisu imali potencijal za dalji razvoj unutar organizacije. U program je ušlo 6 od 17 zaposlenih koji su napustili organizaciju tokom 2013. godine.

Broj zaposlenih u filijali u Podgorici u decembru 2013. god. bio je 13, a u Sarajevu 11. Prosečan broj zaposlenih u Srbiji tokom 2014. godine bio je 162, od čega 68 u Sektoru finansijskih usluga, 43 u Sektoru za računovodstvo i poreze, 10 u Sektoru za transakcije, 11,5 u Sektoru za upravljanje rizicima i 29,5 u Sektoru za administrativne poslove. Broj novozaposlenih u 2014. godini iznosio je 49, a broj zaposlenih koji su napustili organizaciju tokom 2014. godine bio je 27, od čega je petoro zaposlenih otišlo voljom organizacije, a jedna zaposlena je penzionisana. Fluktuacija tokom 2014. godine, za sve servisne linije, iznosila je 16,7%.

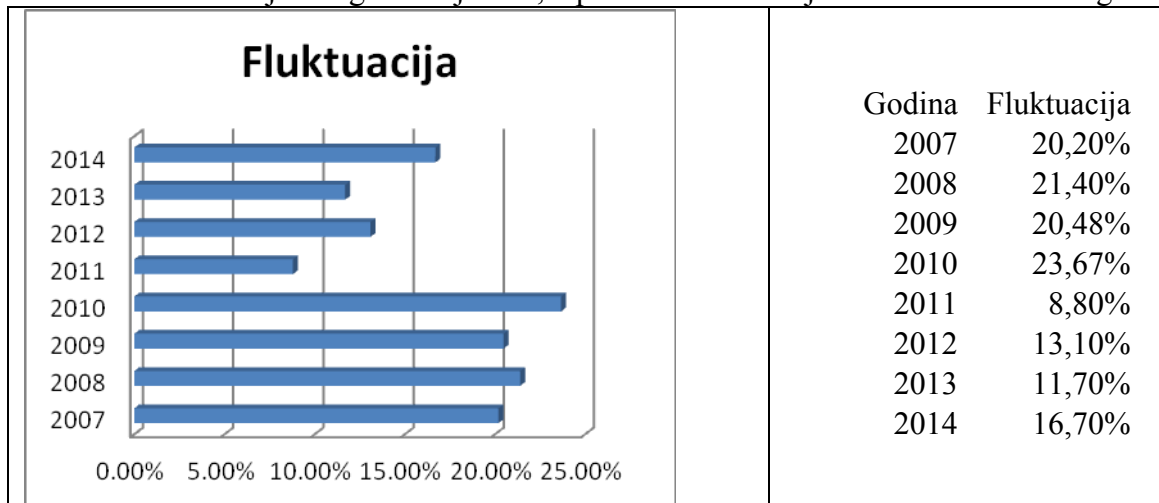
Broj zaposlenih u filijali u Podgorici u decembru 2014. god. bio je 18, a u Sarajevu 15. Fluktuacija, uz indeks angažovanosti zaposlenih (koji ćemo obraditi u jednom od narednih poglavlja), najbolji su pokazatelji lojalnosti i posvećenosti zaposlenih s jedne strane, i spremnosti zaposlenih da dostignu svoj maksimalni potencijal u organizaciji, s druge strane. Na grafiku br. 3 možemo pratiti kretanje fluktuacije u organizaciji "FI", u period od 2007. do 2014. godine, koje je imalo značajne uspone i padove, uslovljene pre

---

<sup>238</sup> Optimalna fluktuacija u industriji u kojoj posluje organizacija "FI" je oko 20%, mada je prosek u Srbiji, prema istraživanju autora ovog rada, oko 28%.

svoga posledicama ekonomske krize, ali i uslovima na tržištu rada i posredno ličnim rezultatima i potencijalom zaposlenih.

Grafik 4: Fluktucija u organizaciji "FI", u periodu istraživanja - od 2007. do 2014. god.



Izvor: samostalni rad autora

Fluktucija, tokom 8 godina praćenja, bila je u velikoj meri usaglašena sa povećanjem ili smanjenjem indeksa anagažovanosti. Tokom 2010. godine, fluktucija je dostigla najviši procenat tokom 8 godina praćenja (23,67%), dok je u istoj godini indeks angažovanosti zaposlenih dostigao najnižu tačku za ceo period, samo 44%. Ovo je bio rezultat uvođenja mere otpuštanja ljudi, koju organizacija do tada nije poznavala niti primenjivala, a zaposleni koji su ostali u organizaciji su ove mere osudili kroz rezultate ankete i masovno napuštanje organizacije, pre svega u 2009. i 2010. godini, a i kasnije – u 2014. godini.

Nakon prelomne 2010. godine, procenat fluktucija se smanjuje, a indeks angažovanosti raste. Međutim, pad fluktucije nije bio isključivo uslovljen preduzetim merama na polju upravljanja ljudskim resursima, već i trenutnim stanjem na tržištu rada, neposredno nakon završetka krize. Naime, u tim godinama, nije bilo dovoljno prihvatljivih ponuda na tržištu rada, zbog kojih bi zaposleni imali razlog da napuste organizaciju "FI". Ipak, neobično niska fluktucija za industriju u kojoj posluje organizacija "FI", otvorila je nove probleme koji su rešavani počev od 2013. godine, a odnose se pre svega na nagomilavanje zaposlenih na određenim nivoima, kao što je ranije opisano.

Objašnjenje za daleko veći procenat fluktucije u 2009. i 2010. godini, u odnosu na fluktuciju u 2014. godini, može se potražiti u "pravednosti" i načinu sprovedenih mera. Naime, kriterijumi za otpuštanje zaposlenih primenjeni 2013. godine i kasnije, bili su potpuno transparentni, jasni i dobro iskomunicirani (bili su vezani za postignute lične

rezultate i potencijal zaposlenih), dok je tokom krize jedini kriterijum bila odluka globalne organizacije da se sektori u "malim" zemljama žrtvuju zarad opstanka istih sektora u većim zemljama.

Najbitnije iskustvo koje je lokalni menadžment organizacije "FI" stekao u godinama krize, jeste da zaposleni žele da znaju istinu, i osuđuju menadžment koji se krije iza odluka globalne organizacije. Zaposleni žele lidere koji "krivicu" za teške odluke ne prenose na nekoga ko je zaposlenima nevidljiv i dalek, i žele lokalni menadžment koji poseduje sve relevantne informacije i objašnjenja za svaku odluku, ma koliko ona teška bila.

#### 6.7.4. Analiza zarada zaposlenih u organizaciji "FI"

Jedan od najvažnijih segmenata analize menadžmenta ljudskih resursa organizacije je analiza primanja koji zaposleni ostvaruju. Upravo u narednim delovima dati su podaci o rasponima zarada po pozicijama zaposlenih. Zarade zaposlenih organizacije "FI" u 2008. godini formirane su na osnovu iskustva iz prethodnih godine, i po pravilima usvojenog budžeta, a u narednoj tabeli je dat raspon zarada u neto iznosu.

Tabela FI1: Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2008. godini

<b>Pozicija</b>	<b>Minimalna neto zarada u RSD</b>	<b>Maksimalna neto zarada u RSD</b>
Stručni saradnik	<b>32.500</b>	<b>49.000</b>
Viši stručni saradnik	<b>57.000</b>	<b>97.000</b>
Menadžer	<b>155.000</b>	<b>245.000</b>
Viši menadžera	<b>228.000</b>	<b>400.000</b>

Izvor: samostalni rad autora

Poređenja radi, prosečna neto zarada u Srbiji u 2008. godini iznosila je 32.746 dinara<sup>239</sup>, što je približno iznos najniže zarade u organizaciji "FI" za analiziranu godinu. Prosečan kurs u 2008. godini je iznosio 81,44 din. za 1 EUR, prema izvoru: "Scoring.rs".

Zarade zaposlenih u 2009. godini su se promenile za određene pozicije, u odnosu na prethodnu godinu. Raspon zarada za stručne saradnike je povećan, u smislu da se minimalna zarada smanjila, a maksimalna povećala, dok je većina ostalih zarada i dalje ostala u opsegu od prethodne godine (u analizi je potrebno uzeti u obzir da je došlo do promene deviznog kursa). Raspon zarada za Više stručne saradnike je takođe povećan, kao i minimalni iznos zarade za ovaj nivo (povećanje od približno 40%, ako posmatramo zarade u dinarskom iznosu, ne uzimajući u obzir razlike u deviznom kursu). Minimalni iznos zarade za menadžere i više menadžere je povećan u rasponu od 3% do 12%, dok je maksimalni iznos ostao nepromenjen, ako izuzmemo kursne razlike.

<sup>239</sup> Izvor: scoring.rs, <http://www.scoring.rs/Info/Statistika>, preuzeto januara 2016. godine



Tabela FI2: Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2009. godini

<b>Pozicija</b>	<b>Minimalna neto zarada u RSD</b>	<b>Maksimalna neto zarada u RSD</b>
Stručni saradnik	<b>28.000</b>	<b>65.000</b>
Viši stručni saradnik	<b>80.000</b>	<b>160.000</b>
Menadžer	<b>197.000</b>	<b>280.000</b>
Viši menadžera	<b>272.000</b>	<b>470.000</b>

Izvor: samostalni rad autora

Prosečna neto zarada u Srbiji u 2009. godini bila je nekoliko procenata niža u odnosu na prethodnu analiziranu godinu, i iznosila je 31.733 dinara<sup>240</sup> (smanjenje je iznosilo oko 3%). Prema izvoru "Scoring.rs", prosečan kurs dinara prema EUR u 2009. godini bio je 93,95.

U 2010. godini urađena je anketa o visini zarada u konkurentskim firmama, u okviru industrije kojoj pripada i organizacija "FI". Analiza je urađena na bazi jednostavnog prikupljanja i upoređivanja podataka o rasponima zarada na svim pozicijama, u četiri organizacije. Dogovoreno je da se iz analize eliminišu pojedinačne najviše i najniže zarade, kako bi dobijene prosečne vrednosti zarada po pozicijama što vernije prezentovale iznose koji se odnose na veći deo zaposlenih i kako bi analiza bila adekvatna. Takođe, dogovoreno je da se za pozicije koje ne postoje u svim organizacijama koristi broj godina iskustva, kao kriterijum za prikazivanje zarada na odedenim pozicijama (npr. pozicija supervizor ne postoji u posmatranoj organizaciji "FI", tako da su podaci prikazani za zaposlene koji imaju od 4 do 7 godina iskustva). Prikupljeni podaci su u prilogu. Na osnovu ankete, vidljivo je da su plate stručnih saradnika u posmatranoj organizaciji, kao i u Finansijskoj instituciji 2, niže nego u preostale dve organizacije. Na pozicijama višeg stručnog saradnika, supervizora, kao i na menadžerskom nivou, minimalna zarada je niža u organizaciji "FI" nego u ostalim konkurentskim firmama, što važi i za maksimalne zarade na pozicijama višeg stručnog saradnika i supervizora, koje su niže u odnosu na Finansijske institucije 3 i 1.

<sup>240</sup> Izvor: scoring. rs, <http://www.scoring.rs/Info/Statistika>, preuzeto januara 2016. godine

Tabela FI3: Uporedna analiza raspona neto zarada u konkurentnim organizacijama, po nivoima, za 2010. godinu

		Finansijska institucija 1	Finansijska institucija 2	Finansijska institucija 3	Organizacija "FI" <sup>241</sup>
Broj godina iskustva	Pozicija	neto zarada	neto zarada	neto zarada	neto zarada
0-2	Stručni saradnik	Min. 41.000 Max. 88.000	Min. 31.000 Max. 62.000	Min. 59.000 Max. 70.000	Min. 36.000 Max. 62.000
2-4	Viši stručni saradnik	Min. 88.000 Max. 124.000	Min. 82.000 Max. 113.000	Min. 88.000 Max. 150.000	Min. 72.000 Max. 123.000
4-7	Supervizor	Min. 124.000 Max. 206.000	Min. 134.000 Max. 165.000	Min. 164.000 Max. 194.000	Min. 103.000 Max. 165.000
7-9	Menadžer & Viši menadžer	Min. 206.000 Max. 360.000	Min. 206.000 Max. 330.000	Min. 212.000 Max. 392.000	Min. 175.000 Max. 391.000

Izvor: samostalni rad autora

Prosečna neto zarada u Srbiji u 2010. godini iznosila je 34.142 dinara.<sup>242</sup> Upoređujući podatke iz industrije kojoj pripada organizacija "FI", možemo zaključiti da je samo jedna od ukupno četiri analizirane organizacije imala minimalnu zaradu (za najnižu poziciju) nižu od proseka u Republici, odnosno zaključak je da su zarade u analiziranoj industriji daleko iznad republičkog proseka, kako za 2010. godinu, tako i za ostale analizirane godine. Prema izvoru "Scoring.rs", prosečan kurs dinara prema EUR u 2010. godini bio je 103,04.

Na raspon zarada u 2011. godini značajno je uticala ekonomska kriza, tako da su rasponi zarada bili značajno niži u odnosu na prethodne analizirane godine. Povećanje minimalne zarade bilo je prisutno jedino na nivou Viših menadžera. Na nižim nivoima, značajno su smanjene minimalne zarade, što je bio rezultat i zapošljavanja novih ljudi preko NSZZ programa "Prva šansa", gde je početna zarada iznosila oko 200 EUR.

Tabela FI4: Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2011. godini

Pozicija	Minimalna neto zarada u RSD	Maksimalna neto zarada u RSD
Stručni saradnik	<b>20.000</b>	<b>66.000</b>
Viši stručni saradnik	<b>61.000</b>	<b>158.000</b>
Menadžer	<b>163.000</b>	<b>275.000</b>
Viši menadžera	<b>326.000</b>	<b>510.000</b>

Izvor: samostalni rad autora

<sup>241</sup> Analizirana organizacija

<sup>242</sup> Izvor: scoring.rs, <http://www.scoring.rs/Info/Statistika>, preuzeto januara 2016. godine

Prosečna neto zarada u Srbiji u 2011. godini iznosila je 37.976 dinara<sup>243</sup>, što znači da je najniža zarada u organizaciji "FI" po prvi put, tokom perioda istraživanja, bila gotovo duplo niža od republičkog proseka.

Prema izvoru "Scoring.rs", prosečan kurs dinara prema EUR u 2011. godini bio je 101,95.

Na raspon zarada u 2012. godini i dalje utiče ekonomska kriza, i to – pre svega – na minimalne zarade na pozicijama stručni saradnik i viši stručni saradnik, koje su na najnižem nivou od početka istraživačkog perioda. Povećanje minimalne zarade prisutno je na nivou menadžera i viših menadžera, i to u rasponu od 10% do 15%, ako izuzmemo kursne razlike.

Tabela FI5: Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2012. godini

<b>Pozicija</b>	<b>Minimalna neto zarada u RSD</b>	<b>Maksimalna neto zarada u RSD</b>
Stručni saradnik	<b>22.000</b>	<b>56.000</b>
Viši stručni saradnik	<b>56.000</b>	<b>180.000</b>
Menadžer	<b>200.000</b>	<b>360.000</b>
Viši menadžera	<b>415.000</b>	<b>560.000</b>

Izvor: samostalni rad autora

Prosečna neto zarada u Srbiji u 2012. godini iznosila je 40.687 dinara<sup>244</sup>, što znači da je najniža zarada u organizaciji "FI" i dalje bila značajno (gotovo duplo) niža od republičkog proseka.

Prema izvoru "Scoring.rs", prosečan kurs dinara prema EUR u 2012. godini bio je 112,80.

Prema istraživanju, podaci za 2013. godinu su bili sledeći:

Tabela FI6: Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2013. godini

<b>Pozicija</b>	<b>Minimalna neto zarada u RSD</b>	<b>Maksimalna neto zarada u RSD</b>
Stručni saradnik	<b>39.000</b>	<b>68.000</b>
Viši stručni saradnik	<b>73.000</b>	<b>170.000</b>
Menadžer	<b>203.000</b>	<b>316.000</b>
Viši menadžera	<b>373.000</b>	<b>565.000</b>

Izvor: samostalni rad autora

<sup>243</sup> Izvor: scoring.rs, <http://www.scoring.rs/Info/Statistika>, preuzeto januara 2016. godine

<sup>244</sup> Izvor: scoring.rs, <http://www.scoring.rs/Info/Statistika>, preuzeto januara 2016. godine

Raspon zarada u 2013. godini na pozicijama stručni saradnik i viši stručni saradnik se povećava, kada su u pitanju minimalne zarade. Ovo je bio odgovor na rezultate pitanja iz ankete o zadovoljstvu i angažovaosti zaposlenih iz prethodnih godina (a koja su bila vezana za nagrađivanje i prepoznavanje učinka od strane organizacije), kao i uslovima na tržištu rada. S druge strane, minimalna zarada za poziciju višeg menadžera se smanjuje za oko 13%, ako izuzmemo efekat kursnih razlika.

Prema izvoru "Cekos.rs", prosečan kurs dinara prema EUR u 2013. godini bio je 113,08.<sup>245</sup>

Raspon zarada u 2014. godini na pozicijama stručni saradnik i viši stručni je ostao gotovo isti u odnosu na prethodnu godinu, ukoliko izuzmemo efekat kursnih razlika. S druge strane, minimalna zarada za poziciju menadžera i višeg menadžera se smanjuje za maksimalno 11%, ponovo ne uzimajući u obzir efekte kursnih razlika. Prema izvoru "Cekos.rs", prosečan kurs dinara prema EUR u 2014. godini bio je 117,37.<sup>246</sup>

Tabela FI7: Podaci o rasponima zarada u neto iznosima po pozicijama, u 2014. godine

<b>Pozicija</b>	<b>Minimalna neto zarada u RSD</b>	<b>Maksimalna neto zarada u RSD</b>
Stručni saradnik	<b>40.000</b>	<b>70.00</b>
Viši stručni saradnik	<b>78.000</b>	<b>176.000</b>
Menadžer	<b>188.000</b>	<b>280.000</b>
Viši menadžera	<b>375.000</b>	<b>585.000</b>

Izvor: samostalni rad autora

Značajna promena, u skladu sa strategijom do 2020. godine, nastala je u sistemu nagrađivanja menadžera i viših nivoa, tokom 2014. godine. Naime, uvedena je politika nagrađivanja na osnovu rezultata prodaje, prema kojoj su svi menadžeri i viši nivoi dobili svoje prodajne ciljeve na početku godine i u slučaju dostizanja minimum 85% zadatog cilja (ili više od toga), sledovao bi određeni procenat godišnje bruto zarade. Sa većim procentom ostvarenja prodajnog cilja, povećavao se i procenat varijabilnog dela zarade.

<sup>245</sup> Izvor: cekos. rs, <http://www.cekos.rs/srednji-kurs-na-kraju-meseca-u-2013>, preuzeto januara 2016. godine

<sup>246</sup> Izvor: cekos. rs, <http://www.cekos.rs/srednji-kurs-na-kraju-meseca-u-2014>, preuzeto januara 2016. godine

#### 6.7.5. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji "FI" i preduzete mere i aktivnosti, po godinama istraživanog perioda

Kao što je ranije već navedeno, angažovanost zaposlenih ima direktan uticaj na uspešnost i finansijski rezultat organizacije, i stoga je njegovo merenje i praćenje od velike važnosti za organizaciju.

Na osnovu iskustva, autor rada preporučuje sprovođenje ankete jedanput godišnje. Optimalan broj pitanja u anketi je 15, čime se mogu pokriti teme vezane za angažovanost zaposlenih, kao i druge značajne oblasti - komunikacija, strategija, liderstvo, razvoj zaposlenih i nagrađivanje. Nakon sprovođenja ankete, preporučljivo je napraviti plan aktivnosti za godinu dana i shodno ga sprovesti. Međutim, ukoliko merenje angažovanosti ne rezultira određenim aktivnostima u cilju poboljšanja uslova rada zaposlenih, oni su skloni da u sledećoj anketi odgovore mnogo negativnije nego pethodno (i na taj način kazne organizaciju koja im je razvila izvesna očekivanja). Uzimajući u obzir ovaj scenario, za organizaciju je bolje da ne preduzima ništa (odnosno da ni ne sprovodi anketu), osim ako ne postoji jasna namera rukovodstva da otkloni probleme na koje su zaposleni kroz anketu ukazali.

Za potrebe organizacije "FI", do 2007. godine, svake druge (neparne) godine sprovedena je anketa o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih,<sup>247</sup> koja se sastojala od stotinak pitanja raspoređenih u određene kategorije ili oblasti. Dakle, merenje i analiza zadovoljstva i angažovanosti zaposlenih sprovedeno je jedanput u dve godine. Shodno ciljevima organizacije, među kojima je značajno mesto zauzimalo poboljšanje indeksa angažovanosti zaposlenih, a samim tim i ukupnih rezultata organizacije, od 2008. godine se uvodi i kratka anketa o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih, koja se sprovodila svake druge (parne) godine, i sastojala se od desetak pitanja. Duža verzija ankete nastavlja da se sprovodi svake neparne godine, od 2007. godine nadalje.

U nastavku istraživanja možemo videti dobijene rezultate.

---

<sup>247</sup> U organizaciji "FI" svake druge, neparne godine za potrebe istraživanja sprovedena je anketa o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih

#### 6.7.5.1. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji "FI" za 2007. godinu

U anketi o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih, sprovedenoj 2007. godine, učestovalo je pedeset četvero (54) zaposlenih, što je činilo ukupno 61% ukupnog broja zaposlenih, što je bilo za 7% manje nego u prethodnoj anketi - sprovedenoj tokom 2005. godine. Po sektorima, učešće u anketiranju zaposlenih je iznosilo:

- Sektor finansijskih usluga: 52%
- Sektor za računovodstvo i poreze: 78%
- Sektor za transakcije: 73%
- Sektor za administrativne poslova: 79%.

Po hijerarhiji, učešće u anketiranju različitih nivoa zaposlenih je iznosilo:

- Direktori: 25%
- Viši menadžeri: 60%
- Menadžeri: 75%
- Viši stručni saradnici: 53%
- Stručni saradnici: 60%
- Administracija: 70%.

Od ukupno 54 zaposlena koji su uzeli učešće u anketi, distribucija po sektorima je bila sledeća:

- Sektor finansijskih usluga: 52%
- Sektor za računovodstvo i poreze: 13%
- Sektor za transakcije: 15%
- Sektor za administrativne poslove: 20%

Prema hijerarhijskim nivoima, distribucija je bila sledeća:

- Direktori: 2%
- Viši menadžeri: 6%
- Menadžeri: 12%
- Viši stručni saradnici: 31%
- Stručni saradnici: 35%
- Administracija: 14%.

Anketna pitanja grupisana su u sledeće kategorije: 1. Strategija, 2. Liderstvo, 3. Posvećenost ljudi, 4. Kvalitet, 5. Upravljanje promenama, 6. Upravljanje performansama i razvoj karijere.

Tabela FI8: Podaci ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih za 2007. godinu

<b>Kategorije pitanja</b>	<b>Pozitivni odgovori u %</b>	<b>Neutralni odgovori u %</b>	<b>Negativni odgovori u %</b>	<b>Razlika u odnosu na anketu iz 2005. god. u %</b>
Strategija	70	25	5	0
Liderstvo	60	28	12	-8
Posvećenost ljudi	72	21	7	-1
Kvalitet	76	17	7	-3
Upravljanje promenama	56	37	7	-2
Upravljanje performansama i razvoj karijere	63	25	12	+8

Izvor: samostalni rad autora

Ukupni rezultati u Srbiji pokazivali su negativan trend u ukupno 4 od 6 kategorija pitanja (Kvalitet, Posvećenost ljudi, Upravljanje promenama, Strategija i Liderstvo), a u jednoj kategoriji pitanja nije bilo promena u odnosu na rezultate iz 2005. godine (Strategija). Pozitivan trend je postignut jedino u kategoriji Upravljanje performansama i razvoj karijere. U odnosu na ostale zemlje Centralne i Jugoistočne Evrope, rezultati u Srbiji bili su lošiji u kategorijama Upravljanje promenama i Liderstvo, jednaki proseku u kategoriji Kvalitet i pozitivniji u preostale 3 kategorije.

U odnosu na prosek Organizacije globalno, rezultati u Srbiji su bili lošiji u svim kategorijama, osim Upravljanje performansama i razvoj karijere. Jedno od najlošije ocenjenih pitanja odnosi se na "konzistentnost onoga što firma podstiče i onoga što nagrađuje". Takođe, niski rezultati su dobijeni u vezi sa pitanjem zadržavanja najtalentovanijih ljudi.

Po kategorijama, najlošije ocenjena pitanja su:

- i. Upravljanje promenama: razmatranje uticaja važnih odluka na zaposlene
- ii. Liderstvo: lideri rade dobar posao u objašnjavanju razloga za donošenje bitnih odluka
- iii. Upravljanje performansama i razvoj karijere: zadržavanje najboljih ljudi, prepoznavanje i nagrađivanje, mogućnost razmatranja različitih puteva karijere u okviru organizacije.
- iv. Razlike između sektora: Sektor za transakcije pokazao je niže rezultate u kategorijama: Upravljanje promenama, Strategija, Liderstvo.
- v. Razlike između nivoa zaposlenih: zbog malog broja odgovora po nivoima, nisu dobijeni posebni podaci za: direktore, Više menadžere, menadžere i administraciju.
- vi. Najniži rezultati su dobijeni na nivou Viših stručnih saradnika.

Predlozi za poboljšanje i aktivnosti koje su sprovedene nakon dobijanja rezultata ankete su uključivali organizovanje fokus grupa, veći akcenat na proces savetovanja i karijernog vođenja mlađih kolega od strane menadžera, analiziranje i komuniciranje načina merenja performansi na svim nivoima i jasno komuniciranje povezanosti procesa merenja performansi i nagrađivanja.



### 6.7.5.2. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji "FI" za 2008. godinu

Za potrebe dalje analize angažovanosti zaposlenih i sagledavanja rezultata sprovedenih aktivnosti, u posmatranoj organizaciji od 2008. godine, uvedena je i kratka anketa o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih, koja je nadalje sprovedena svake druge godine (svake parne godine), a uključivala je između deset i petnaest pitanja.

U anketi 2008. godine, učestovalo je sedamdeset šest (76) zaposlenih, što je činilo ukupno 68% ukupnog broja zaposlenih, 7% više nego u prethodnoj anketi - sprovedenoj tokom 2007. godine. Nakon ankete, dobijeni su isključivo rezultati za filijalu u Srbiji, bez dublje analize po sektorima i po organizacionim nivoima. Rezultati su prikazani u sledećoj tabeli.

Tabela FI9: Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih, u 2008. godini

Pitanja	Pozitivni odgovori u %	Neutralni odgovori u %	Negativni odgovori u %	Razlika u odnosu na anketu iz 2007. god. u %
Ponosan sam što radim u organizaciji "FI"	66	30	4	-22
Preporučio bih organizaciju "FI" kao dobro mesto za rad	60	26	14	-6
Imam značajne mogućnosti razvoja u okviru organizacije	59	26	15	-4
Organizacija "FI" podržava različitost mišljenja i pristupa	38	44	18	-
Mogu da proširim svoje veštine i znanja kroz svakodnevne aktivnosti	64	24	12	-
Dobijam uputstva i feedback koji mi je potreban da bih unapredio svoje performanse	43	40	17	-22
Otvorene su mi mogućnosti da radim u različitim delovima globalne organizacije	31	29	40	-
Imam podršku da istražim druge mogućnosti razvoja karijere koje nudi organizacija	30	29	41	
Želeo bih da ostanem u organizaciji "FI" čak i ako bi mi se ponudio adekvatan posao van organizacije	51	30	19	-11
Živimo vrednosti organizacije na poslu	46	38	17	-12
Lideri razmatraju uticaj na ljude kada donose značajne odluke	35	33	32	-14
U mom okruženju postoji neformalna razmena znanja i iskustva	59	29	12	-
Prema meni se postupa fer bez obzira na lične karakteristike (godine, pol, poziciju, lične karakteristike)	72	20	8	-
Podstaknut sam da postavljam pitanja u vezi sa obavljanjem posla, u cilju njegovog poboljšanja	53	36	11	-13

Izvor: samostalni rad autora

Sva pitanja imaju izrazito negativan trend u odnosu na prethodnu godinu (komentar se odnosi na osam pitanja koja su bila postavljena i u prethodnoj anketi). U 2008. godini se po prvi put u anketi pojavljuju pitanja u vezi sa različitošću i uključivanjem (diversity & inclusivness), i inovacijom u poslu, koja će u kasnijim godinama sve više dobijati na značaju. Takođe, pitanja u vezi angažovanosti zaposlenih se grupišu i dobijaju na značaju, čime ova anketa prerasta više u anketu o angažovanosti (engagement survey), a manji broj pitanja se odnosi na zadovoljstvo zaposlenih.

U nastavku istraživanja prezentovani su rezultati fokus grupa (i komentari zaposlenih), sprovedenih tokom 2008. godine, nakon komuniciranja rezultata sprovedene ankete.

Zaposleni u Sektoru finansijskih usluga naveli su kao primarni problem nedostatak vremena za obavljanje kvalitetnog posla. Takođe, kao problem, navode nedostatak instrukcija od strane iskusnijih članova tima i nedostatak komunikacije. Dalje, zaposleni su smatrali da postoji manjak ljudi u sektoru finansijskih usluga, te je povećanje broja zaposlenih navedeno kao neophodno, kako bi se posao bolje rasporedio. Takođe, kao problem je naveden i nedostatak menadžera u Odeljenju za ispitivanje tehnoloških i sigurnosnih rizika. Dodatno, skrenuta je pažnja na neadekvatno prihvatanje novih ljudi sa iskustvom, koji prelaze iz drugih konkurentskih organizacija i postaju deo organizacije "FI". Kao veliki problem naveden je i nedostatak pravovremenog i iskrenog feedback-a, od strane iskusnijih članova tima. Zaposleni u sektoru su ukazali i na to da za njih proces merenja performansi predstavlja puki administrativni posao, bez suštine. Predložili su i unapređenja paketa benefita koje organizacija nudi.

Sektor za računovodstvo i poreze i Sektor za transakcije naveli su kao problem neefikasnost pojedinih administrativnih funkcija i nepostojanje administrativnih procedura, zatim neprilagođenost i neinventivnost marketinških materijala. Predložili su upoznavanje zaposlenih iz različitih sektora sa svim uslugama koje organizacija "FI" nudi, radi otvaranja mogućnosti prodaje dodatnih usluga. Kao sledeći problem, zaposleni u ova dva sektora naveli su neadekvatno prenošenje znanja unutar organizacije i limitirano pružanje mogućnosti razvoja u drugim organizacionim delovima organizacije "FI".

Nakon detaljne analize, a na osnovu inputa zaposlenih kroz sprovedenu anketu, i posebno na osnovu razgovora sa zaposlenima na fokus grupama, organizacija "FI" je sprovedla sledeće dolenađene aktivnosti:

- 1) Osnadživanje tima u administraciji i pisanje administrativnih procedura: tokom 2008. godine oformljeno je odeljenje za marketing, a odeljenje za ljudske resurse je ojačano zapošljavanjem psihologa. Pokrenut je projekat pisanja detaljnih administrativnih procedura, na kome su bili uključeni predstavnici odeljenja ljudskih resursa, marketinga, internih finansija i računovodstva, kao i predstavnici odeljenja za pravne poslove. Administrativne procedure bile su objavljene krajem 2008. godine.
- 2) Zapošljavanje većeg broja ljudi bez iskustva: broj novozaposlenih stručnih saradnika u 2008. godini iznosio je 28, što je bilo za 11 više nego u 2007. godini, odnosno broj je povećan za 65%. Osim što je broj zaposlenih povećan, inoviran je i proces selekcije, uvođenjem dodatnih testiranja, kao što su testovi engleskog jezika, numeričkih i verbalnih sposobnosti, i testa ličnosti.
- 3) Dalji akcenat na proces davanja iskrene i pravovremene povratne informacije o kvalitetu rada novozaposlenima, u cilju unapređenja performansi, kako pojedinaca, tako i organizacije uopšte. Odeljenje za ljudske resurse je promovisalo unapređenje procesa merenja performansi zaposlenih, u cilju da se isti ne doživljava kao beskorisna administrativna procedura. Ovo je bio prilično izazovan zadatak, budući da se godišnje ocene i dalje nisu vezivale za zarade i bonuse zaposlenih.

### 6.7.5.3. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji "FI" za 2009. godinu

Tokom 2009. godine sprovedena je duža verzija ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih, koja se sastojala od 74 pitanja. Broj zaposlenih koji su učestvovali u anketiranju bio je 82, što je činilo 71% ukupnog broja zaposlenih. Rezultati za Sektor za upravljanje rizicima nisu dobijeni, jer je broj odgovora u ovom sektoru bio manji od 8, ali su odgovori zaposlenih iz ovog sektora ušli u ukupne rezultate filijale u Srbiji.

Ukupan indeks angažovanosti zaposlenih<sup>248</sup> za filijalu u Srbiji bio je 48%, a rezultati pojedinačnih sektora su bili sledeći: u Sektoru finansijskih usluga 37%, u Sektoru za računovodstvo i poreze 65% i u Sektoru za administrativne poslove 64%. Prema dobijenim rezultatima, najnezadovoljnija grupa bili su viši stručni saradnici u Sektoru finansijskih usluga, koji su u organizaciji proveli između 3 i 5 godina, i koji su bili ocenjeni ocenom 3. Razlike među polovima gotovo da nije ni bilo. U nastavku je prikaz rezultata za neka od ključnih pitanja iz sprovedene ankete.

Tabela FI10: Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih, pozitivni odgovori u %, u 2009. godini

Pitanja od značaja za dalje istraživanje	Filijala u Srbiji	Sektor finansijskih usluga	Sektor računovodstva i poreza	Sektor administracije
Lideri u organizaciji "FI" objašnjavaju razloge za donošenje važnih odluka	38	30	36	60
Verujem da su moja zarada i performanse povezani	27	22	19	47
Imam podršku da istražim različite karijerne mogućnosti u okviru organizacije	38	27	44	73
Adekvatno sam nagrađen/a za posao koji obavljam	33	29	31	53

Izvor: samostalni rad autora

<sup>248</sup> Engagement index

Prema mišljenju autora, svi rezultati ankete koji su niži od 60% (u smislu pozitivnih odgovora) spadaju u "crvenu zonu", i to su oblasti koje zahtevaju hitnu reakciju rukovodstva i hitno sprovođenje plana aktivnosti za poboljšanje rezultata. U "žutoj zoni" su rezultati koji obuhvataju od 60% do 75% pozitivnih odgovora i oni zahtevaju ponovno promišljanje strategija unapređenja zadovoljstva i angažovanosti zaposlenih. Kao pomoć u ovoj zoni dobijenih rezultata, poželjno je sprovođenje fokus grupa ili organizovanje individualnih sastanaka sa zaposlenima, na kojima se dobijaju dodatni inputi i sugestije za poboljšanje. Kao što je ranije navedeno, u teorijskom delu ovog rada – neko u organizaciji uvek zna i ima odgovor na svako pitanje, a to su najčešće zaposleni koji su "na terenu", odakle mogu sagledati sve prednosti i manjkavosti organizacije, i ponuditi prava i efikasna rešenja. U "zelenoj zoni" nalaze se rezultati ankete sa preko 75% pozitivnih odgovora. Ovakvi rezultati ne zahtevaju hitnu reakciju, ali se organizacija ne treba uljuljkati uspešnim rezultatom, već se preporučuje razmišljanje o daljim koracima i aktivnostima u cilju očuvanja ili daljeg unapređenja indeksa angažovanosti.

Većina pitanja vezanih za angažovanost zaposlenih organizacije "FI" u 2009. godini su pokazala negativan trend u odnosu na ankete iz 2007. i 2008. godine.

Tabela FI11: Uporedna tabela po anketnim pitanjima, za period od 2007. do 2009. god.

<b>Pitanje</b>	<b>Pozitivni odgovori u % za 2009. god.</b>	<b>Pozitivni odgovori u % za 2008. god.</b>	<b>Pozitivni odgovori u % za 2007. god.</b>
Preporučio bih organizaciju "FI" kao odlično mesto za rad	49	60	--
Ponosan sam što radim za organizaciju "FI"	61	66	89
Radje bih ostao/la u organizaciji, čak i ako bi mi bio ponuđen adekvatan posao u drugoj kompaniji	47	51	62
Imam značajne mogućnosti razvoja karijere u okviru organizacije "FI"	44	59	63

Izvor: samostalni rad autora

Izrazito loši rezultati ankete su bili odgovor na nekoliko značajnih dešavanja u organizaciji "FI" tokom 2009. godine, i to:

- Gašenje sektora i otpuštanje zaposlenih: kao što je u prethodnim poglavljima navedeno, jedan od sektora je ugašen tokom 2009. godine, a o gašenju drugog sektora (koje se desilo naredne, 2010. god.) se već uveliko govorilo. Iako je organizacija nastojala da otpuštanje zaposlenih isprati pronalazenjem novog posla kroz outplacement programe, efekat na ljude koji su ostali u organizaciji je bio izrazito negativan.
- Minimalan broj novih zaposlenih: tokom 2009. godine zaposleno je samo 5 novih ljudi, a uzimajući u obzir da je organizaciju napustilo čak dvadesetčetvoro ljudi, jasno je da je posao preraspoređen na zaposlene koji su ostali, što je stvorilo dodatni pritisak i nezadovoljstvo.
- Umesto zapošljavanja novih ljudi primljeno je desetak praktikanata - volontera u Sektoru finansijskih usluga: ova odluka finansijski je olakšala pritisak na organizaciju, koja nije bila u mogućnosti da zapošljava nove ljude. Međutim, reakcije zaposlenih - pogotovu na nižim pozicijama, su bile strah i nepoverenje, jer su postali svesni da njihov posao neko može da obavlja čak i bez nadoknade.
- Minimalno povećanje plata i to samo za određene nivoe: kao što je u prethodnim poglavljima navedeno, minimalne zarade za niže pozicije u 2009. godini su čak i smanjene, dok je povećanje plata primenjeno samo za pojedince na višim nivoima.
- Isplata bonusa za samo nekoliko menadžera i viših menadžera: proces određivanja bonusa za 2009. godinu sproveden je bez jasnih kriterijuma i netransparentno.
- Nastanak opšte negativne atmosfere i straha od gubitka posla.

#### 6.7.5.4. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji "FI" u 2010. godini

U cilju daljeg praćenja i analize, sprovedena je kratka anketa o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih i tokom 2010. godine, a broj ispitanika je bio 69 (77% ukupnog broja zaposlenih). Praćenjem rezultata na nivou Centralne i Jugoistočne Evrope, zaključeno je da je filijala u Srbiji bila na 5 mestu (od ukupno 18 zemalja) po procentu zaposlenih koji su uzeli učešće u anketi<sup>249</sup>. Broj anketnih pitanja je bio 10. U anketi sprovedenoj 2010. godine, nije bilo interpretacije za sektore ili grupe zaposlenih koje su imale manje od 8 ispitanika (zbog anonimnosti) i nije rađena analiza prema godišnjim ocenama ispitanika i broju godina provedenih u firmi. Rezultati su pokazali da su najzadovoljniji zaposleni u filijali u Srbiji u 2010. godini (prema broju pozitivnih odgovora) bili:

- među sektorima: Sektor za računovodstvo i poreze
- prema hijerarhijskom nivou: menadžeri i viši menadžeri
- prema polu: žene.

Najnezadovoljniji zaposleni u filijali u Srbiji u 2010. godini, prema broju negativnih odgovora bili su:

- među sektorima: Sektor finansijskih usluga
- prema hijerarhijskom nivou: stručni saradnici i viši stručni saradnici
- prema polu: muškarci.

Indeks angažovanosti za Srbiju, za 2010. godinu bio je 44%, najniži u poslednjih nekoliko godina. Podsećanja radi, indeks angažovanosti za 2009. godinu bio je 47%. Negativan trend se nastavlja kod većine pitanja, a nezadovoljstvo je posledica većeg broja faktora: nesuglasica u top menadžmentu, druge uzastopne godine teške ekonomske krize, loših finansijskih rezultata, daljeg smanjenja broja usluga koje organizacija nudi, gašenja sektora, otpuštanja zaposlenih, zamrzavanja zarada i limitiranja zapošljavanja novih ljudi.

---

<sup>249</sup> Response rate

Tabela FI12: Rezultati ankete sprovedene u 2010. godini

Pitanja	Pozitivni odgovori u %	Neutralni odgovori u %	Negativni odgovori u %	Rezultati iz 2009. god. u %
Želeo/la bih da ostanem u organizaciji "FI" čak i ako bi mi se ponudio adekvatan posao van organizacije	46	33	21	47
Generalno, veoma sam zadovoljan u organizacijom "FI" kao mestom za rad	36	41	23	42
Živimo vrednosti organizacije na poslu	49	38	13	54
Lideri u organizaciji komuniciraju viziju budućnosti koja me motiviše	35	34	31	42
Lideri u organizaciji uzimaju u obzir uticaj na ljude kada donose značajne odluke	37	30	33	42
U organizaciji postoji iskrena, dvosmerna komunikacija	40	32	28	48
Organizacija pruža poslovno okruženje gde se osećam slobodno da budem ono što jesam	53	34	13	53
Osećam da se moj doprinos vreduje u organizaciji	54	27	19	54
Osećam da u organizaciji imam obećavajuću budućnost	42	34	24	46
U organizaciji imam svrsishodne razgovore o razvoju moje karijere	43	29	28	39

Izvor: samostalni rad autora

U odnosu na 2009. godinu, pozitivan trend je vidljiv samo kod jednog pitanja (poslednje pitanje), koje se odnosi na karijerne razgovore<sup>250</sup>. Pitanja br. 7. i 8. su imala isti broj pozitivnih odgovora kao i prethodne godine, dok su sva ostala pitanja iskazala negativan trend.<sup>251</sup>

<sup>250</sup> Career conversation

<sup>251</sup> Značajno je pomenuti da su u svim zemljama EMEIA i Centralne i Jugoistočne Evrope (CSE) u 2010. god., gde organizacija "FI" posluje, rezultati ankete bili izrazito loši: EMEIA, indeks angažovanosti: 52%; CSE, indeks angažovanosti: 49%; Filijala Srbija, indeks angažovanosti: 44%; Srbija, Sektor finansijskih usluga, indeks angažovanosti: 37%; Srbija, Sektor za računovodstvo i poreze, indeks angažovanosti: 57%; Srbija, Sektor za administrativne poslove, indeks angažovanosti: 40%; Filijala Srbija, žene, indeks angažovanosti: 47%; Filijala Srbija, muškarci, indeks angažovanosti: 36%.



Nakon dolaska novog generalnog direktora (krajem 2010. god.) sprovedene su mnoge promene u politici upravljanja ljudskim resursima, u cilju poboljšanja zadovoljstva i angažovanosti zaposlenih, i ukupnih performansi organizacije: uvedeni su benefiti za zaposlene (privatno penziono i zdravstveno osiguranje, nekoliko paketa, po izboru zaposlenih). Po prvi put se ocene zaposlenih vezuju za procenat povećanja plate i isplatu bonusa (ocena ispod 4 ne podrazumeva bonus; za ocenu 4 – vrši se isplata bonusa u visini jedne mesečne zarade; za ocenu 5 – vrši se isplata bonusa u visini dve mesečne zarade). Veliki pomak je napravljen time što su po prvi put uvedeni bonusi i za zaposlene ispod menadžerskog nivoa. Takođe, uvode se češći neformalni sastanci i druženja zaposlenih... što će rezultirati povećanjem angažovanosti zaposlenih u narednim godinama.

#### 6.7.5.5. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji "FI" u 2011. godini

Tokom 2011. godine, sprovedena je duža verzija ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih. Broj ispitanika je bio 97, što je činilo 81% ukupnog broja zaposlenih. U Centralnoj i Jugoistočnoj Evropi, filijala u Srbiji je ponovo bila na 5 mestu (od ukupno 20 zemalja), po procentu zaposlenih koji su uzeli učešće u anketi. Broj anketnih pitanja je bio 74.

Indeks angažovanosti za sve sektore iznosio je 52%, što je za 8% više u odnosu na anketu iz 2010. godine (44%). Rezultati promene politike upravljanja ljudskim resursima su polako počeli da se isplaćuju. Promena politike upravljanja ljudskim resursima se videla i iz drastičnog pada procenta fluktuacije (sa 23,67% u 2010. god. na 8,8% u 2011. god.), što je – može se reći – čak dovelo i do suprotnog efekta, odnosno smanjenja mogućnosti napredovanja nižih nivoa u organizaciji.

Tabela FI13: Rezultati ankete za filijalu u Srbiji za 2011. god. (po grupama pitanja)

Pitanje	Pozitivni odgovori u 2011. u %	Rezultati iz 2009. u %	Razlika u %
Strategija i liderstvo	57	56	+1
Prepoznavanje doprinosa i nagrađivanje	48	53	-5
Kvalitet	66	67	-1
Razvoj ljudi	56	55	+1
Različitost i uključivanje	70	67	+3
Življenje vrednosti organizacije	65	66	-1
Korporativna odgovornost	70	57	+13
Efektivnost menadžera	66	62	+4
Timski rad	68	69	-1

Izvor: samostalni rad autora

U 2011. godini, nova kancelarija u Crnoj Gori po prvi put uzima učešće u anketiranju, ali zbog malog broja zaposlenih, rezultati su bili dostupni samo u kombinaciji sa filijalom u Srbiji.

Tabela FI14: Rezultati ankete za filijale u Srbiji i Crnoj Gori za 2011. god. (objedinjeno)

<b>Engagement index</b>	<b>Pozitivni odgovori u %</b>	<b>Neutralni odgovori u %</b>	<b>Negativni odgovori u %</b>
Srbija i Crna Gora svi zaposleni	55	32	13
Srbija i Crna Gora: Sektor finansijskih usluga	48	37	15
Srbija i Crna Gora: Sektor za računovodstvo i poreze	58	31	11
Srbija i Crna Gora: administracija	81	10	9
Srbija i Crna Gora: viši menadžeri	76	24	-
Srbija i Crna Gora: menadžeri	53	38	9
Srbija i Crna Gora: Viši stručni saradnici	40	45	15
Srbija i Crna Gora: stručni saradnici	31	44	25
Srbija i Crna Gora: pripravnici	60	27	13

Izvor: samostalni rad autora

Tabela FI15: Rezultati ankete iz 2011. god. za Srbiju i Crnu Goru (po grupama pitanja)

<b>Pitanje</b>	<b>Pozitivni odgovori u %</b>	<b>Neutralni odgovori u %</b>	<b>Negativni odgovori u %</b>
Strategija i liderstvo	59	27	14
Prepoznavanje doprinosa i nagrađivanje	50	27	23
Kvalitet	67	21	12
Razvoj ljudi	58	29	13
Različitoost i uključivanje	71	20	9
Življenje vrednosti organizacije	66	25	9
Korporativna odgovornost	72	23	5
Efektivnost menadžera	68	23	9
Timski rad	70	23	7

Izvor: samostalni rad autora

Očigledno je da su odgovori iz Crne Gore popravili indeks angažovanosti za nekoliko procenata, odnosno da je većina odgovora iz Crne Gore bila izrazito pozitivna za ovu grupu pitanja, što je tipično za male organizacione jedinice. Ipak, došlo je do značajnih promena u strukturi odgovora u odnosu na prethodne godine:

- Daleko najpozitivnije odgovore dali su zaposeni u administraciji.
- Najnezadovoljniji više nisu bili viši stručni saradnici, kao u prethodnim godinama, već stručni saradnici – zbog već pomenutog razloga: nemogućnosti napredovanja usled neočekivano niske fluktuacije i smanjenja najniže zarade za ovaj nivo.
- Poverenje u lidere je naglo povećano u odnosu na prethodne godine, u skladu sa promenama koje su izvršene krajem 2010. godine i početkom 2011. godine.

Tokom 2011. godine, nastavljaju se aktivnosti u vezi sa korporativno-društvenom odgovornošću (CSR), za koju je organizacija "FI" bila javno prepoznata i nagrađena Virtus nagradom (decembar 2010. godine).

Za zaposlene je uvedena nova politika stručnih kvalifikacija (međunarodni sertifikati za sticanje različitih licenci) koja je podrazumevala veći broj dana plaćenog odsustva za pripremu za polaganje ispita i virtuelne treninge. Dalje, procedura ocenjivanja zaposlenih na kraju finansijske godine je inovirana, tako da su i viši stručni saradnici uzeli učešće u ocenjivanju mlađih kolega. Intenzivno se radilo na poboljšanju kvaliteta povratnih informacija zaposlenima, pre svega u smislu iskrenosti i pravovremenosti.

Sprovedena je anketa o najpoželjnijim benefitima od strane zaposlenih, koja je rezultirala uvođenjem benefit paketa u iznosu od 10.000 dinara za sve zaposlene (za sportske aktivnosti, SPA centara, korišćene taksi usluga... prema ličnim potrebama), krajem 2011. godine.

Uvedena je politika o fleksibilnom početku i završetku radnog vremena, koja je podrazumevala da zaposleni mogu doći na posao između 7.30 i 9.30, i nakon 8 sati završiti svoj radni dan.

Uvedeni su mobilni telefoni za gotovo sve zaposlene, od nivoa stručnih saradnika (što podrazumeva godinu dana iskustva). Za pripravnike (početnike) su uvedeni vaučeri za poslovnu odeću, u iznosu od 25.000 dinara. U cilju poboljšanja komunikacije na svim nivoima, uvedeni su redovni sastanci menadžmenta, svih zaposlenih i neformalna druženja svakog poslednjeg petka u mesecu.

#### **6.7.5.6. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji "FI" u 2012. godini**

Tokom 2012. godine sprovedena je kratka verzija ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih. Broj ispitanika je bio 110 (83% ukupnog broja zaposlenih). Broj anketnih pitanja je bio 10.

U filijali u Srbiji, indeks angažovanosti za 2012. godinu iznosio je 62%, za 10% više u odnosu na prethodnu godinu. Filijala u Crnoj Gori je imala sopstvene rezultate za 2012. godinu, jer je broj anketiranih bio veći od 8. U Crnoj Gori bilo je ukupno 12 ispitanika, odnosno dobijeno je 100% odgovora u odnosu na broj zaposlenih u momentu zadavanja ankete. Indeks angažovanosti u Crnoj Gori bio je 68%.

Za Bosnu i Hercegovinu dobijeni su samo rezultati u kombinaciji sa filijalom u Srbiji, zbog broja anketiranih, koji je bio manji od 8. Kombinovani indeks angažovanosti za Srbiju i BiH bio je 62%.

Dobijeni rezultati pokazali su značajno povećanje indeksa angažovanosti od 10%, što je predstavljalo rezultate potpunog zaokreta u politici upravljanja ljudskim resursima, koja je sada bila podjednako fokusirana na sve nivoe zaposlenih u organizaciji, a ne samo na menadžere i više nivoe (posebno u pogledu nagrađivanja). Sva pitanja su pokazala pozitivan trend (neka čak i preko 20% povećanja), osim pitanja poverenja u informacije dobijene od lidera, koje je pokazalo negativan trend, odnosno smanjenje od 4%. Razlog za negativan trend ovog pitanja je dvojak: dok neki zaposleni još uvek nisu stekli poverenje u nove lidere, s druge strane nekoliko ljudi iz prethodne liderske garniture je zadržano, što je kod druge grupe zaposlenih izazvalo nepoverenje. Rezultati u Crnoj Gori su bili značajno viši u svim tvrdnjama, osim po pitanju razmišljanja o traženju novog posla van organizacije.

Rezultati u Srbiji i Bosni i Hercegovini (kombinovano) su bili gotovo jednaki i u nekoliko pitanja za 1% veći nego u Srbiji, budući da je broj anketiranih u BiH bio samo jedan. Anketa je sprovedena u aprilu i maju 2012. godine, dok je broj zaposlenih u Sarajevu još uvek bio 1.

U nastavku istraživanja prikazani su uporedni rezultati, po anketnim pitanjima, za 2012. godinu.

Tabela FI16: Uporedni pregled rezultata po anketnim pitanjima, Srbija, Crna Gora i BiH, u 2012. godini

Pitanje	Pozitivni odgovori u Srbiji u %	Pozitivni odgovori u Crnoj Gori u %	Pozitivni odgovori Srbija i BiH u %	Rezultati iz 2011. god. (Srbija) u %	Razlika u odnosu na 2011. god. (Srbija) u %
Indeks angažovanosti	62	68	62	52	+10
Ponosan sam što radim u organizaciji "FI"	79	92	79	70	+9
Retko razmišljam o traženju posla u drugoj organizaciji	48	45	48	44	+4
Želeo bih da ostanem u organizaciji "FI", čak i ako bi mi se ponudio adekvatan posao van organizacije	58	58	59	55	+3
Preporučio bih organizaciju "FI" kao odlično mesto za rad	68	75	68	49	+19
Generalno, veoma sam zadovoljan organizacijom "FI" kao mestom za rad	56	67	57	40	+16
U organizaciji "FI", osećam da se moj doprinos vreduje	69	75	69	46	+23
Osećam da u organizaciji "FI" imam obećavajuću budućnost	57	58	58	41	+16
Verujem u informacije koje dobijam od lidera organizacije	60	75	60	64	-4
Lideri u organizaciji komuniciraju viziju budućnosti koja me motiviše	50	73	50	45	+5
Lideri u organizaciji uzimaju u obzir uticaj na ljude kada donose značajne odluke	47	73	48	39	+8

Izvor: samostalni rad autora

Tabela FI17: Rezultati za filijalu u Srbiji, po sektorima, polu i po nivoima zaposlenih, za 2012. god.

Organizaciona jedinica ili grupa zaposlenih	Pozitivni odgovori u %	Neutralni odgovori u %	Negativni odgovori u %	Razlika u odnosu na 2011. god.
Filijala Srbija (svi zaposleni)	62	26	12	+10
Sektor finansijskih usluga	56	26	18	+12
Sektor za računovodstvo i poreze	70	22	8	+12
Administracija	68	29	3	-9
Direktori i Viši menadžera	56	32	12	-8
Menadžeri	56	27	17	+3
Viši stručni saradnici	52	28	20	+12
Stručni saradnici	55	26	19	+24
Pripravnici	92	6	2	+39
Žene	58	26	16	+7
Muškarci	68	24	8	+15

Izvor: samostalni rad autora

Početak 2012. godine uveden je program mesečnog nagrađivanja za zaposlene koji su dali poseban doprinos u prethodnom periodu, pod nazivom Nagrada za sprovođenje organizacionih vrednosti. Za program su bili nominovani, pre svega, zaposleni na nižim nivoima za posebne doprinose (van svakodnevnih aktivnosti), za nove projekte u kojima su učestvovali, kao i za sticanje profesionalnih kvalifikacija.

U cilju unapređenja kulture davanja povratne informacije, u Sektoru finansijskih usluga pokrenut je projekat pod nazivom "feedback sastanci", koji je podrazumevao petnaestominutne sastanke zaposlenih koji su radili zajedno na projektima u prethodnom periodu i davanje usmenog feedbacka. Svaki zaposleni je razgovarao sa 5 do 6 kolega, kojima je davao ili od kojih je primao povratnu informaciju.

Na polju regrutacije, započet je projekat stipendiranja mladih talenata, u cilju njihovog zapošljavanja nakon završetka fakulteta. Stipendije su dodeljivane najpre srednjoškolicima na osnovu postignutih rezultata na projektu Znanje, čiji je nosilac bila Beogradska bankarska akademija, a u kasnijim godinama – studentima i srednjoškolicima, pobednicima takmičenja u rešavanju studije slučaja organizacije "FI". Pored uloge mentora i savetnika, (ulogu mentora imaju svi menadžeri i u obavezi su da prate razvoj mlađih kolega), za nove zaposlene (pripravnike i stručne saradnike) uvedena je uloga "Priatelja" (Buddy), čiji je zadatak bio uvođenje novih kolege u organizaciju, organizacionu kulturu i vrednosti. Ulogu "Priatelja" su dobili Viši stručni saradnici, koji su po stažu i godinama bliži kolegama na pripravnničkim i pozicijama stručnih saradnika.

#### 6.7.5.7. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji "FI" u 2013. godini

Tokom 2013. godine sprovedena je duža verzija ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih. Broj ispitanika je bio 123 (ili 85% ukupnog broja zaposlenih). Broj anketnih pitanja je bio 66.

Tabela FI18: Rezultati ankete, po kategorijama pitanja, za filijalu u Srbiji, u 2013. god.

Kategorije pitanja	Pozitivni odgovori u %	Neutralni odgovori u %	Negativni odgovori u %	Pozitivni odgovori iz 2011. u %	Razlika u odnosu na 2011. u %
Indeks angažovanosti u Srbiji	71	21	8	52	+19
Razvoj karijere	77	16	7	--	--
Korporativna odgovornost	85	11	4	--	--
Usluga prema klijentima	77	19	4	--	--
Timovi najviših performansi	78	16	5	--	--
Napredovanje ka strategiji do 2020. god.	65	23	12	--	--
Upravljanje ljudima	71	20	9	--	--
Kultura i vrednosti organizacije	75	19	7	--	--
Prepoznavanje doprinosa i nagrađivanje	63	20	17	--	--
Kvalitet usluge	70	21	10	--	--
Praćenje napretka i promene	64	22	14	--	--
Indeks angažovanosti Sektora finansijskih usluga	64	24	12	46	+18
Indeks angažovanosti Sektora administracije	79	17	3	79	0
Indeks angažovanosti Sektora za transakcije	78	19	3	--	--
Indeks angažovanosti Sektora za računovodstvo i poreze	81	14	5	61	+20

Izvor: samostalni rad autora

U Sektoru za upravljanje rizicima bilo je samo 6 odgovora, tako da za ovaj sektor nisu dobijeni posebni rezultati. U nastavku su rezultati ankete za filijale u Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini.

Tabela FI19: Rezultati ankete, po kategorijama pitanja, za Crnu Goru, za 2013. godinu

<b>Kategorije pitanja</b>	<b>Pozitivni odgovori u %</b>
Indeks angažovanosti u Crnoj Gori	69
Razvoj karijere	68
Korporativna odgovornost	53
Usluga prema klijentima	60
Timovi najviših performansi	66
Napredovanje ka strategiji do 2020. god.	52
Upravljanje ljudima	53
Kultura i vrednosti organizacije	54
Prepoznavanje doprinosa i nagrađivanje	46
Kvalitet usluge	51
Praćenje napretka i promene	24

Izvor: samostalni rad autora

Rezultati ankete za filijalu u Crnoj Gori su bili neobično niski u poređenju sa kancelarijama koje zapošljavaju mali broj ljudi, što je bio rezultat loših međuljudskih odnosa. Sveukupni niski rezultati su bili odraz, pre svega, negativnih rezultata u Sektoru za računovodstvo i poreze i Sektora za administrativne poslove.

Tabela FI20: Rezultati ankete, po kategorijama pitanja, za Bosnu i Hercegovinu, za 2013. god.

<b>Kategorije pitanja</b>	<b>Pozitivni odgovori u %</b>	<b>Neutralni odgovori u %</b>	<b>Negativnih odgovora u %</b>
Indeks angažovanosti u BiH	87	13	0
Razvoj karijere	85	14	1
Korporativna odgovornost	75	25	0
Usluga prema klijentima	74	21	5
Timovi najviših performansi	81	16	3
Napredovanje ka strategiji do 2020. god.	81	18	1
Upravljanje ljudima	78	21	1
Kultura i vrednosti organizacije	78	22	0
Prepoznavanje doprinosa i nagrađivanje	77	16	6
Kvalitet usluge	73	23	5
Praćenje napretka i promene	--	--	--

Izvor: samostalni rad autora



Za poslednju kategoriju pitanja – Praćenje napretka i promene – nije bilo dovoljno validnih odgovora (5 od 8 ispitanika je dalo dogovore), tako da oni nisu navedeni. Odgovori u Bosni i Hercegovini su bili uglavnom pozitivniji od rezultata u Srbiji, osim u dve kategorije: Korporativna odgovornost i Usluga prema klijentima.

Preduzete aktivnosti u 2013. godini: u Sektoru finansijskih usluga je uvedena nova politika fleksibilnog radnog vremena, kojom su prekovremeni sati tokom sezone kompenzovani neradnim danima tokom leta i dodatnim danima godišnjeg odmora (ukupno 11 dana). U svim sektorima uvedeni su pojedinačni razgovori sa svim zaposlenima, koje su obavljali direktori i menadžer za upravljanje ljudskim resursima, a na kojima su diskutovani rezultati ankete i predlozi za poboljšanje. U Sektoru finansijskih usluga organizovane su inovirane fokus grupe, na kojima su bili prisutni zaposleni svih nivoa, od pripravnika do direktora, u manjim grupama do 20 ljudi. Teme sastanaka su bile vezane za organizaciju, razvoj, napredovanje, strategiju do 2020, i za rezultate ankete.

Tokom 2013. godine stizalo je sve više prijava za programe mobilnosti (odlazak zaposlenih u neku od kancelarija organizacije "FI" u svetu, na 3, 6 ili 18 meseci), i veliki broj njih je realizovan u zemljama Evrope i Amerike. U sve tri zemlje (Srbija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina), programi mobilnosti su sve više dobijali na popularnosti, a sve navedene aktivnosti sprovedene su u sve tri zemlje koje su predmet ovog istraživanja: Srbiji, Crnoj Gori i BiH.

### 6.7.5.7. Rezultati ankete o zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih u organizaciji u 2014. god.

Tokom 2014. godine je sprovedena kratka verzija ankete i procenat dobijenih odgovora u Srbiji je bio 78%, u Crnoj Gori 77% i u BiH 100%<sup>252</sup>.

Tabela FI21: Rezultati ankete za Srbiju, Crnu Goru i BiH, za 2014. god.

Pitanje	Pozitivni odgovori u Srbiji u %	Pozitivni odgovori u Crnoj Gori u %	Pozitivni odgovori u BiH u %
Indeks angažovanosti	71	67	93
Ponosan sam što radim u organizaciji "FI"	81	89	100
Želeo bih da ostanem u organizaciji "FI" čak i ako bi mi se ponudio adekvatan posao van organizacije	65	70	91
Preporučio bih u organizaciju "FI" kao odlično mesto za rad	72	50	100
Generalno, veoma sam zadovoljan organizacijom "FI" kao mestom za rad	64	60	82
Rezultati prethodne ankete su diskutovani sa mnom	69	78	80
Tokom prethodne godine, video sam da se preduzimaju aktivnosti da bi se postigle pozitivne promene u mom radnom iskustvu	63	30	64
U organizaciji "FI" stičem vredno iskustvo koje mi pomaže da profesionalno rastem i razvijam se	87	70	100
Imam fleksibilnost koja mi je potrebna da postignem svoje lične i profesionalne ciljeve	59	70	100
Dobijam uputstva u vezi sa poslom koje mi je potrebno da bih unapredio/la svoje performance	74	60	73
Podstaknut/a sam da izađem sa novim i boljim metodama obavljanja posla	71	50	100
Organizacija "FI" mi obezbeđuje poslovno okruženje gde se osećam slobodno da budemo ono što jesam	68	50	91
U organizaciji "FI" postoji otvorena, dvosmerna komunikacija	60	40	100
Osećam da se u organizaciji moj doprinos vrednuje	73	60	100
Imam dobro razumevanje kako moj posao doprinosi izvršenju strategije do 2020. god.	60	80	100
Lideri u organizaciji sa kojima saradujem, komuniciraju viziju budućnosti koja me motiviše	58	70	100

Izvor: samostalni rad autora

<sup>252</sup> Poređenja radi, procenat dobijenih odgovora u svim zemljama CSE je bio 73%, a indeks angažovanosti je bio 64%. Broj anketnih pitanja je bio 15.

Najbolje ocenjena pitanja i pitanja koja imaju najveće povećanje u odnosu na prethodnu anketu u Srbiji bila su: Rezultati prethodne ankete su diskutovani sa mnom: 69% (+7%); U organizaciji "FI" stičem vredno iskustvo koje mi pomaže da profesionalno rastem i razvijam se: 87%; Imam dobro razumevanje kako moj posao doprinosi izvršenju strategije do 2020. god.: 60% (+3%).

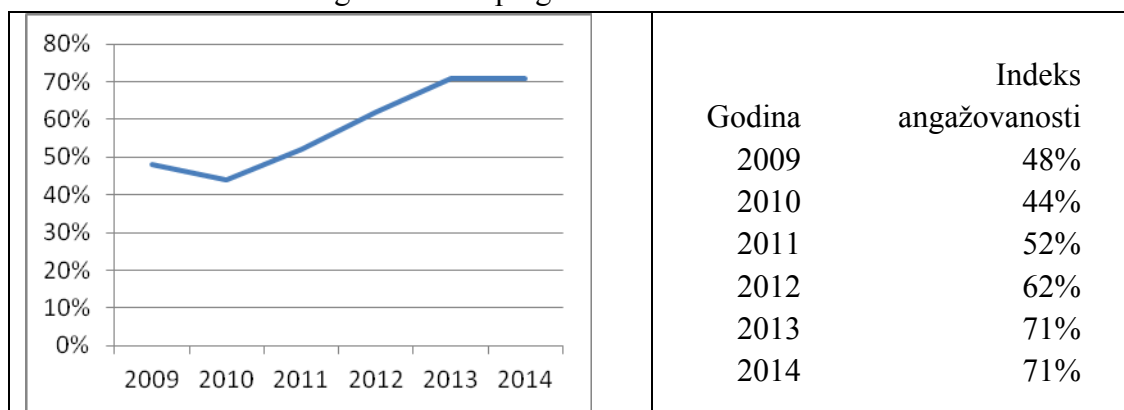
Najbolje ocenjena pitanja i pitanja koja imaju najveće povećanje u odnosu na prethodnu anketu u Crnoj Gori: Rezultati prethodne ankete su diskutovani sa mnom: 78% (+58%); Imam dobro razumevanje kako moj posao doprinosi izvršenju strategije do 2020. god.: 80% (+44%); Lideri u organizaciji sa kojima saradujem, komuniciraju viziju budućnosti koja me motiviše: 70% (+28%).

Najbolje ocenjena pitanja u Bosni i Hercegovini bila su: Ponosan sam što radim u organizaciji "FI": 100%; Preporučio bih u organizaciju "FI" kao odlično mesto za rad: 100%; U organizaciji "FI" stičem vredno iskustvo koje mi pomaže da profesionalno rastem i razvijam se: 100%; Imam fleksibilnost koja mi je potrebna da postignem svoje lične i profesionalne ciljeve: 100%; Podstaknut/a sam da izađem sa novim i boljim metodama obavljanja posla: 100%; U organizaciji "FI" postoji otvorena, dvosmerna komunikacija: 100% i još nekoliko pitanja koja su postigla 100% pozitivnih odgovora. Preduzete aktivnosti: tokom 2014. godine intezivirani su sastanci sa zaposlenima (individualni i grupni – fokus grupe). Mnoge ideje za unapređenje angažovanosti zaposlenih, koje su zaposleni izneli, su pretočeni u aktivnosti. Većina ih je bila vezana za sticanje profesionalnog iskustva, benefite, treninge, prijem novih zaposlenih, komunikaciju. Kada su u pitanju menadžeri i zaposleni viših nivoa, akcenat je bio na unapređenju prodaje usluga, pa su obezbeđeni treninzi i individualni koučing za sve one koji su iskazali potrebu i zainteresovanost. Programi mobilnosti bili su u žiži interesovanja zaposlenih, tako da je obezbeđen veliki broj programa u Velikoj Britaniji, Holandiji, Rusiji, Americi i na Bliskom istoku, u trajanju od 3, 6 ili 18 meseci.

#### 6.7.5.8. Analiza dobijenih rezultata indeksa angažovanosti u periodu od 2007. do 2014. god.

Indeks angažovanosti pre 2009. godine nije bio sastavni deo ankete koja se sprovodila među zaposlenima u organizaciji "FI", ali se na bazi pojedinih pitanja u sklopu ankete može projektovati, i iznosio bi oko 60%. U godinama krize i neposredno nakon krize indeks angažovanosti je bio izuzetno nizak. Kao što je ranije detaljnije pojašnjeno, u periodu od 2009. do 2010. god. došlo je do gašenja sektora, koje je praćeno smanjenjem broja zaposlenih, zamrzavanjem plata i opštom negativnom atmosferom u kompaniji, što su zaposleni adekvatno ocenili kroz pitanja u anketi. Od 2011. godine, vidimo značajan rast indeksa angažovanosti, koji je u korelaciji i sa povećanjem prihoda. Značajnom poboljšanju rezultata ankete doprinele su i promene u menadžmentu, kao i zaokret načinjen u politici upravljanja ljudskim resursima.

Grafik 5: Rast indeksa angažovanosti po godinama



Izvor: samostalni rad autora

Stagnacija indeksa angažovanosti vidljiva je u 2014. godini, a zatim dalje nastavlja rast u 2015. godini, kada je indeks angažovanosti dostignao rekordnih 75%, za prethodnih 7 godina. Kao što smo ranije naveli, jednak indeks angažovanosti u 2013. i 2014. godini, bio je rezultat uvođenja nove mere – otpuštanja ljudi, usled nagomilavanja na određenim nivoima, kao posledica izuzetno niske fluktuacije. Ovu meru su preostali zaposleni u organizaciji prepoznali i u izvesnoj meri osudili kroz rezultate ankete u 2014. godini, mada ni približno toliko koliko su osudili otpuštanja tokom 2009. i 2010. godine.

U svakom slučaju, organizacija „FI“ je kroz period istraživanja pokušavala da izbalansira sprovođenje teških odluka s jedne strane i razvojnu politiku ljudskih resursa sa druge strane. Više ili manje uspešna, ovakva strategija je dovela do povećanja indeksa angažovanosti za 23% u periodu od 2009. do 2014. godine, što se može smatrati značajnim napretkom.

## 6.8. Studije slučaja – sekundarni izvori

### 6.8.1. Organizacija "KB"

Organizacija "KB" već 45 godina pruža sigurnost svojim korisnicima. Uspešno poslovanje, inovativni bankarski proizvodi i usluge kreirane prema potrebama klijenata i najvišim evropskim standardima predstavljaju primaran fokus organizacije. Organizacija "KB" raste i gradi banku za građane, klijente i partnere. Poslovna mreža banke danas je veća nego ikada. Broji 24 filijale širom zemlje, 205 ekspozitura, 262 bankomata, više od 1.300.000 otvorenih računa i 900.000 zadovoljnih klijenata.

Finansijski pokazatelji organizacije "KB", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. KB1.

Tabela KB1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od kamata u 000 din.	Troškovi zarada i ostali lični rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	147,203.203	18,307.936	7,515.187	2,048.800	2,947.856	3.021
2008	170,861.369	32,104.049	10,939.841	3,401.414	2,784.857	3.144
2009	205,257.221	29,248.340	14,713.932	3,450.060	1,866.676	3.155
2010	255,868.309	28,617.863	15,520.261	3,647.369	2,520.054	3.101
2011	275,488.718	36,467.895	18,036.321	3,925.085	3,513.680	3.022
2012	324,187.773	33,846.338	20,130.880	4,186.346	4,122.146	2.989

Izvor: samostalni rad autora

Uprkos teškim vremenima za svetsku pa i domaću ekonomiju, Organizacija "KB" je u 2009. godini povećala svoj bilans stanja za 20,1% i to na RSD 205 milijardi, plasmane za 8,4% na RSD 115,1 milijardu i depozite za 25,4% na čak RSD 134,8 milijardi. Dobit pre oporezivanja od RSD 2,1 milijardi bila je niža za 27% u odnosu na 2008. godinu pre svega usled valutne revalorizacije. Visoki troškovi sredstava rezultirali su time da neto kamatni prihod ostane na nivou prethodne godine, od RSD 6,3 milijarde, dok je neto prihod po naknadama bio povećan za 27,6% i to na RSD 3,5 milijardi. Troškovi plata i drugi troškovi po tom osnovu skoro da nisu rasli ostavši na RSD 3,4 milijardi, dok su se drugi operativni troškovi povećali za 10,8% i to na RSD 3,97 milijardi. Uzimajući u obzir ekonomski pad, rezervisanja i indirektni otpisi rizičnih plasmana sniženi su za 10% na RSD 1,36 milijardi, što je siguran pokazatelj promišljene kreditne politike koja je vođena tokom prethodnih godina, kao i pažljivog i neprestanog praćenja kreditnog portfolija.

Pored ovih pokazatelja, i tržišna istraživanja uglednih i nezavisnih organizacija za istraživanje tržišta i javnog mnjenja pokazala su da je organizacija "KB" u 2009. godini postala vodeća banka po pitanju opšte prepoznatljivosti na tržištu, snage brenda i poslovnog kvaliteta.

Zahvaljujući rastu devizne štednje stanovništva od 155 miliona evra i dvostruko većem kapitalu, aktiva banke rasla je u 2010. duplo brže od proseka bankarskog sektora, tako da je nastavljen i rast tržišnog učešća banke, koji u kontinuitetu traje od 2006. godine (kada je bio 8,7%). Sa 10,5% u ukupnoj aktivni svih srpskih banaka, organizacija "KB" bila je druga najveća banka na ovim prostorima. Ovo je omogućilo banci da optimizira strukturu i cenu svojih izvora finansiranja, sa jedne strane, a sa druge strane da oprezno „dograđuje“ svoj portfolio klijenata, sa osnovnim ciljem zadržavanja kvaliteta plasmana, što se pokazalo kao kritični faktor u održivosti poslovanja mnogobrojnih finansijskih institucija u prethodnom periodu.

Ono što je bio jedan od najvećih izazova u 2010, sa svim njenim nepredvidivostima i, turbulentnostima, je svakako bilo odupreti se izazovima postizanja kratkoročnih pozitivnih efekata i ne izgubiti dugoročni fokus u smislu održivosti kvaliteta poslovanja i odnosa prema klijentima. Potpuno drugačije tržišne okolnosti nametnule su zaključak da je tržišna trka tek počela i u 2010. godini je bilo važno napraviti dobru startnu poziciju. Portfolio organizacije "KB" bio je upravo odraz takve strategije: kvalitetni privredni klijenti, dugoročno održivi proizvodi i usluge stanovništvu i dovoljno likvidnih sredstava spremnih da podrže razvojne projekte. Ostvarena dobit iznosila je 2,5 mlrd. dinara, ili 27 mil. evra, uz porast od 35% u odnosu na prethodnu godinu. Značajno je povećan pokazatelj adekvatnosti kapitala, a još upečatljivije smanjen pokazatelj deviznog rizika.

2011. godinu obeležili su dalji rast profita i smanjenje broja zaposlenih, dok je u 2012. godini završeno 11 važnih poslovnih projekata, u delu optimizacije i unapređenja u organizaciji i poslovanju. Najznačajniji projekti bili su u vezi sa kvalitetnijom primenom Bazel II standarda, kao i efikasnijoj i fleksibilnijoj sposobnosti banke da upravlja rizicima, troškovima, ljudskim resursima, kao i unapređenju sistema izveštavanja i upravljanja procesima. Rast dobiti iznosio je preko 17%, suprotno prosečnim tržišnim dešavanjima. Ostvareni su zadovoljavajući rezultati u segmentu profitabilnosti i rasta. Portfolio je, uz izuzetno odgovoran odnos prema rizičnim plasmanima, već tada pripremljen da bude kvalitetna podloga za uspešnu tržišnu borbu i nastavak uspešnog poslovanja u narednom periodu.

I pored opšte ekonomske nestabilnosti, restriktivne monetarne politike, stagnacije i pada aktivnosti partnera iz privrede, te smanjenja kapaciteta zaduživanja stanovništva i padajuće tražnje za kreditima, ukupno kreditno angažovanje banke je značajno povećano, kao i aktivnosti na tržištu HOV, uz zadržavanje visoke likvidnosti, tako da je banka značajno podigla aktivnu i premašila planirano tržišno učešće.

## 6.8.2. Organizacija "AB"

Organizacija "AB" osnovana je 1976. godine, i nakon što je gotovo dve decenije radila kao interna banka jednog agroindustrijskog kombinata, 1993. godine izašla je na otvoreno tržište i počela je da obavlja univerzalne bankarske poslove i da širi poslovanje. Zahvaljujući likvidnosti, solventnosti i rentabilnosti, kao i kapacitetu sopstvenog kapitala, organizacija "AB" je brzo dospela na visoku poziciju gde se učvrstila kao jedan od lidera srpskog bankarskog sektora.

Prekretnica u poslovanju organizacije "AB" bila je promena vlasničke strukture u akcionarsko društvo 1995. godine, kada su akcije Banke postale vlasništvo pojedinačnih i institucionalnih domaćih i stranih akcionara. O rezultatima promena govori podatak da su akcije Banke već godinama među najlikvidnijim hartijama od vrednosti kojima se trguje na Beogradskoj berzi.

Prateći tokove savremenog bankarstva, organizacija "AB" je svoju tradicionalno privredno orijentisanu strategiju prilagođavala potrebama tržišta. Obim usluga širio se iz godine u godinu a poslovni fokus pomerao ka proizvodima namenjenim stanovništvu i poljoprivredi, kao i sektoru malih i srednjih preduzeća.

Danas, sa više od 620 miliona evra devizne štednje stanovništva, organizacija "AB" je prepoznata kao pouzdan partner velikom broju građana i srpskih privrednika. Pored toga što zauzima jednu od vodećih pozicija po broju klijenata, organizacija "AB" je lider i po adekvatnosti kapitala bankarskog sistema Srbije.

Finansijski pokazatelji organizacije "AB", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. AB1.

Tabela AB1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od kamata u 000 din.	Troškovi zarada i ostali lični rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	78,288.536	20,121.206	7,963.260	287.794	4,585.938	386
2008	83,428.495	15,452.898	12,172.464	531.354	5,468.548	448
2009	109,421.479	15,835.750	12,162.955	695.082	5,579.463	481
2010	141,583.427	20,345.642	11,748.271	417.507	5,590.832	478
2011	143,193.539	18,886.380	12,655.144	616.391	2,973.676	514
2012	154,352.341	22,859.438	12,839.314	655.309	3,641.848	505

Izvor: samostalni rad autora

Ukupna aktiva u 2009. godini povećana je za više od 20%, dok su ukupni prihodi i prihodi od kamata ostali na gotovo istom nivou, kao i u prethodnoj godini. Dalje, u 2009. godini - troškovi zarada su porasli za oko 160 miliona dinara, dok je broj zaposlenih povećan za 33.

Tokom 2010. godine, ukupni prihodi su povećani za oko 5 milijardi, dok su prihodi od kamata smanjeni. Troškovi zarada su smanjeni za oko 278 miliona dinara, a broj zaposlenih je smanjen za 3.

U 2011. godini, finansijski pokazatelji nastavljaju pozitivan trend, a broj zaposlenih se ponovo povećava, za 36 zaposlenih. U narednoj, 2012. godini, broj zaposlenih je smanjen za 9.



### 6.8.3. Organizacija "PB"

Organizacija "PB" je razvojno orijentisana komercijalna banka koja pruža kompletnu uslugu najvišeg kvaliteta, malim i srednjim preduzećima i stanovništvu zainteresovanom za štednju. U poslovanju banke, poštuju se sledeći principi: neguje se transparentna komunikacija sa klijentima, ne promovise se potrošačko kreditiranje, svodi se na minimum negativan uticaj na životnu sredinu i pružaju se usluge zasnovane na razumevanju situacije svakog klijenta ponaosob, i na temeljnoj finansijskoj analizi.

U poslovanju organizacije "PB" sa privredom, fokus je se na malim i srednjim preduzećima, jer banka upravo ovaj sektor vidi kao veliki potencijal, koji doprinosi otvaranju novih radnih mesta i daje ključni doprinos privrednim granama u kojima posluje. Nudeći razumljive i dostupne štedne i druge bankarske usluge i ulaganjem značajnih sredstava u finansijsku edukaciju, cilj organizacije "PB" je da promovise kulturu štednje i finansijske odgovornosti koje mogu doprineti većoj stabilnosti i sigurnosti stanovništva.

Akcionari organizacije "PB" očekuju dugoročno održiv prinos na investicije, umesto kratkoročnog uvećanja profita. Znatna sredstva organizacija "PB" ulaže u obuku i razvoj zaposlenih, kako bi stvorili prijatnu i efikasnu radnu atmosferu, a klijentima osigurali ljubaznu i stručnu uslugu.

Finansijski pokazatelji organizacije "PB", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. PB1.

Tabela PB1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od kamata u 000 din.	Troškovi zarada i ostali lični rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	61,656.961	11,251.890	5,361.968	800.662	531.835	1.712
2008	64,808.057	15,238.852	6,901.860	1,891.965	628.209	2.013
2009	64,952.605	12,442.035	6,659.713	2,296.161	705.278	1.821
2010	69,671.964	12,965.608	6,781.794	2,363.200	377.692	1.389
2011	59,621.996	12,839.795	6,789.974	2,018.891	1,515.640	1.288
2012	67,825.929	15,538.171	7,144.799	1,914.060	1,826.679	1.285

Izvor: samostalni rad autora

Organizacija "PB" kontinuirano smanjuje broj zaposlenih počev od 2009. godine (broj zaposlenih je u 2009. godini bio 1.821), da bi u 2011. godini broj zaposlenih bio sveden na 1.288. U odnosu na 2008. godinu, broj zaposlenih je u 2011. godini bio smanjen za 725 zaposlenih, odnosno skoro 40%. Uprkos smanjenju broja zaposlenih, troškovi zarada imaju tendenciju rasta sve do 2011. godine. Ukupna aktiva banke je u porastu tokom posmatranog perioda, osim u 2011. godini, kada je ukupna aktiva smanjena za 10 milijardi dinara. Ukupni prihodi su iskazali pad u 2009. godini, da bi zatim imali trend laganog rasta. Značajno povećanje poslovne dobiti iskazano je samo u 2011. godini.

#### 6.8.4. Organizacija "BI"

Organizacija "BI" posluje u Srbiji više od 10 godina. Koristeći svoje potencijale, a pre svega znanje, inovativnost i bogato međunarodno iskustvo, organizacija "BI" je stekla veliki broj klijenata i doprinela je razvoju domaće ekonomije i boljem životu građana.

Organizacija "BI" je stekla poverenje 1,67 miliona klijenata, jer neprestano kreira nove proizvode i usluge i prilagođava ih potrebama klijenata, u skladu sa aktuelnim tržišnim uslovima i društvenim okolnostima. Izrasla je u univerzalnu banku koja već godinama zauzima vodeću poziciju na srpskom tržištu.

Organizacija "BI" danas ima oko 3.000 zaposlenih, koji svakodnevno brinu o klijentima i zajedno grade svet u kojem svi imaju više mogućnosti. Kroz poslovnu mrežu od oko 170 ekspozitura, u gotovo 100 gradova Srbije, podstiče kompanije i preduzetnike u razvojnim projektima, pomaže porodicama da zaštite i uvećaju svoju štednju i ostvare svoje planove, podržava mlade generacije i doprinosi zaštiti, očuvanju i unapređenju kulturnog i istorijskog nasleđa Srbije.

Na srpskom tržištu zauzima vodeću poziciju u pogledu ukupne aktive, ukupnih plasmana, ukupnih depozita, ukupnih prihoda i ukupnog nivoa kapitala. Po pitanju vlasničke strukture, organizacija "BI" je 100% u stranom vlasništvu.

Finansijski pokazatelji organizacije "BI", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. BI1.

Tabela BI1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od kamata u 000 din.	Troškovi zarada i ostali lični rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	193,938.265	27,091.932	13,514.428	3,165.450	3,157.527	2.966
2008	250,200.714	49,761.423	21,584.582	3,496.147	5,892.499	3.027
2009	307,938.537	46,701.160	24,890.502	3,651.489	6,012.307	2.979
2010	359,122.995	58,260.035	26,631.103	3,996.296	7,619.930	3.090
2011	392,322.689	64,272.905	31,090.463	4,434.178	9,590.840	3.200
2012	413,329.589	71,229.786	31,340.971	4,722.806	9,492.958	3.134

Izvor: samostalni rad autora

Organizacija "BI" je u 2009. godini ostvarila odlične rezultate, uprkos svim izazovima koje su nametnuli globalna ekonomska kriza, poteškoće tržišta u razvoju i tranziciona ekonomija. Zahvaljujući podršci klijenata, postignut je rast sevkupne količine depozita, što je omogućilo uvećanje kreditne aktivnosti.

Efekti preliivanja globalne krize na srpsku ekonomiju su bili prilično nepovoljni, ali ipak blaži u odnosu na susedne zemlje. Početkom 2009. godine, sa ciljem ublažavanja efekata globalne ekonomska krize, sve vodeće bankarske grupe su se dogovorile da ne smanjuju kreditne aktivnosti, i da održe solventnost i likvidnost svojih podružnica, čemu se, među prvima, pridružila i organizacija "BI".

Organizacija "BI" je u 2009. godini ostavila dobitak od kamata i naknada od 4,75 milijardi dinara i dobitak iz redovnog poslovanja u visini od 6,67 milijardi dinara, što je za 4,2% više nego u prethodnoj godine. Ostvaren je rast ukupne bilansne sume od 23.1%, i tržišno učešće od 14,3% na kraju 2009. godine. Banka je tokom iste godine smanjila broj zaposlenih za 48, odnosno za nešto više od 1,5%.

Odlični rezultati su ostvareni i u 2010. godini, uz prve znake oporavka svetske ekonomije. Sa bilansnom sumom od 359 milijardi dinara, što je za 16,6% više u odnosu na kraj 2009. godine, organizacija "BI" je potvrdila poziciju najbolje rangirane banke u Srbiji. U 2010. godini, ostvarila je dobitak od kamata i naknada od 22,5 milijardi dinara i dobitak iz redovnog poslovanja u visini od 8,5 milijardi dinara, što je za 26,6% više u odnosu na prethodnu godinu. Pokazatelj odnosa troškova i prihoda od 42,3% je ostao na nivou od prethodne godine, i bio je odraz fokusiranosti na unapređenje efikasnosti i optimizaciju internih procesa. Banka je potvrdila lidersku poziciju na bankarskom tržištu Srbije, ostvarivši najveće tržišno učešće u ukupnoj aktivni, plasmanima klijentima, depozitima klijenata i kapitalu. Plasmani stanovništvu porasli su 28,3% i dostigli sumu od 73 milijarde dinara. Kontinuirani rad na sticanju i očuvanju poverenja klijenata rezultirao je depozitnim potencijalom u ukupnom iznosu od 200 milijardi dinara. Tokom 2010. godine, broj zaposlenih je povećan za 111, odnosno za nešto manje od 4%.

Uprkos brojnim preprekama i posledicama usporavanja svetske ekonomije, organizacija "BI" je u 2011. godini u potpunosti očuvala solidnu kapitalnu poziciju i visok nivo likvidnosti, a uspešno je dodatno osnažila lidersku poziciju na bankarskom tržištu. Zahvaljujući stabilnosti i snažnoj podršci matične grupacije, kapital Banke je uvećan za dodatnih 130 miliona evra, čime je značajno ojačan potencijal za dalji razvoj za više od 9% u odnosu na kraj 2010. godine, na nivo od 392,3 milijarde dinara, što predstavlja više od 15% ukupne bilansne sume bankarskog sektora. I pored prisutnog trenda usporavanja kreditne aktivnosti na tržištu, Banka je u posmatranom periodu ostvarila rast ukupnih plasmana od gotovo 9%. Broj zaposlenih je porastao za 110, odnosno za nešto više od 3,5%.

### 6.8.5. Organizacija "RB"

Organizacija "RB" je poslovanje u Srbiji je započela 2001. godine, kao prva domaća banka osnovana sa 100% stranim kapitalom i jedna od vodećih banaka u Srbiji.

Organizacija "RB" je članica jedne od najvećih bankarskih grupacija u centralnoj i istočnoj Evropi. Kao univerzalna banka, "RB" pruža sve vrste bankarskih usluga u skladu sa zapadnim standardima, imajući razumevanja za specifičnosti na domaćem bankarskom tržištu. Banka svoje aktivnosti razvija u tri važna segmenta: poslovanje sa privredom, poslovanje sa stanovništvom, segment sredstava i investicionog bankarstva.

Dokaz poslovnog uspeha su i brojne nagrade renomiranih međunarodnih finansijskih časopisa koje je banka primila tokom proteklih godina. Organizacija "RB" se, takođe, od samog početka trudi da odgovornim društvenim delovanjem i donacijama doprinese zajednici u kojoj radi, te je do sada obezbedila podršku brojnim institucijama i pojedincima kojima je pomoć bila najpotrebnija. Pored toga, u svojim aktivnostima, Banka se u potpunosti pridržava relevantnih međunarodnih propisa i etičkih standarda grupacije, kao i važećih odredbi zakona Republike Srbije.

Finansijski pokazatelji organizacije "RB", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. RB1. 2009.

Tabela RB1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od kamata u 000 din.	Troškovi zarada i ostali lični rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	157,140.420	25,747.628	10,086.037	2,255.128	4,453.346	2.075
2008	160,895.536	25,336.831	14,833.751	2,691.053	6,365.602	2.211
2009	193,531.570	21,684.215	14,407.110	3,086.343	3,181.412	2.072
2010	178,833.012	36,397.803	12,918.473	3,129.405	2,790.036	1.985
2011	194,064.106	19,221.514	13,606.353	2,956.215	5,308.209	1.856
2012	199,590.198	24,570.598	13,524.933	3,035.475	5,784.953	1.827

Izvor: samostalni rad autora

2009. godina je za poslovanje organizacije "RB" bila karakteristična po ekstremnim poslovnim izazovima. Globalna ekonomska kriza i njene posledice na komparativno mlade tržišne ekonomije srednje i istočne Evrope suočile su organizaciju "RB", kako lokalno, tako i na nivou grupacije, sa potpuno novim izazovima. Zahvaljujući funkcionalnom poslovnom modelu, Banka je uspešno prevazišla sve poslovne izazove i ostala usmerena na stvarne potrebe privrede i fizičkih lica u 17 zemalja u regionu, u kojima posluje. Očigledno je da rekordni rezultati koje su ostvareni u 2008. godini nisu mogli da budu održivi u okruženju koje je, bez sumnje, bilo najteže u proteklih nekoliko decenija i dovelo je do toga da mnoge banke zabeleže gubitke i da budu prodate. Dok je konsolidovani profit (nakon oporezivanja i odbitaka) zabeležio značajan pad na 212 miliona evra, ovaj rezultat je ipak istakao vitalnost poslovnog modela i jasno premašio tržišna očekivanja.

Kriznu 2009. godinu, organizacije "RB" je iskoristila tako što je prilagodila parametre strategije teškim uslovima i organizaciju učinila još spremnijom za vremena i zadatke koji predstoje. Dok su rast i zarade prvobitno bili u prednosti, u 2009. godini usmerenje organizacije "RB" je išlo ka jačanju kapitala, upravljanju likvidnošću i rizikom, povećanju efikasnosti i umanjuju troškova. Ne iznenađuje da je godina takođe bila obeležena naglim rastom kredita u kašnjenju i, s tim u vezi, uvećanjem rezervisanja za gubitke po plasmanima. Ipak, nagli rast ovih kredita usporen je u drugoj polovini godine, a ukupna ekonomska situacija se poboljšala.

Govoreći o uspehu, poverenje klijenata u grupaciju ogledao se povećanjem broja klijenata tokom godine sa 14,7 miliona na 15,1 milion, uprkos, ili čak upravo zbog izuzetno teških prilika. Na domaćem tržištu, organizacija "RB" je u 2009. godini ostvarila vrlo dobre rezultate. Zahvaljujući dugoročnim partnerskim odnosima sa klijentima, uz permanentno zalaganje da se potrebe klijenata u potpunosti zadovolje, kao i kroz primenu konzervativne kreditne politike i insistiranju na kvalitetu a ne kvantitetu, banka je uspela da održi kontinuitet u svom uspešnom poslovanju i ostane u grupi vodećih banaka u Srbiji. Važno je napomenuti da je organizacija "RB", sa jakom kapitalnom bazom, visokim nivoom likvidnosti i kvalitetnim portfoliom, spremno dočekala aktuelnu globalnu finansijsku krizu. Broj zaposlenih u 2009. godini je smanjen za 139, odnosno za preko 6%.

Tokom 2010. godine, neto poslovna dobit je smanjena, a broj zaposlenih i dalje je u padu, za 87 zaposlenih, odnosno za preko 4%. Godina 2011. bila je još jedna prilično dinamična godina. Razvoj događaja u Evropi, a posebno u rubnim zemljama evrozone, ostavili su traga i na grupaciju. U ovom teškom okruženju, grupacija je generisala profit pre oporezivanja od 1.373 miliona evra, što je solidan rezultat. Jedna od stvari koja je ovo omogućila je činjenica da su tržišta u srednjoj i istočnoj Evropi nastavila da pokazuju komparativno visok ekonomski rast, što je takođe rezultat značajnog poboljšanja situacije u pogledu rizika.

Na lokalnom tržištu, banka je uspešno završila 2011. godinu. I pored otežavajućih uslova poslovanja kao posledice globalne finansijske krize, banka je očuvala visok kvalitet kreditnog portfolija zahvaljujući profesionalnom upravljanju rizicima i primenom konzervativne kreditne politike. Višegodišnje fokusiranje na princip kvaliteta kao rezultat ima činjenicu da je organizacija "RB" u toku svog desetogodišnjeg rada uspela da održi kontinuitet u uspešnom poslovanju i ostane u grupi vodećih banaka u Srbiji. Banka je takođe svojim aktivnostima značajno doprinela razvoju bankarskog sektora zemlje. Neto poslovna dobit organizacije "RB" u 2011. godini je značajno povećana, dok se broj zaposlenih smanjio za 129, odnosno za 6,5%. Troškovi zarada i ostali lični rashodi, takođe su smanjeni tokom 2011. godine.

### 6.8.6. Organizacija "DD"

Tradicija organizacije "DD" duga je više od 65 godina. Njeni počeci datiraju još od 1945. godine i završetka Drugog svetskog rata, kada je osnovan Državni zavod za osiguranje i reosiguranje. Pod današnjim imenom posluje od juna 1990. godine. Od januara 2008. godine posluje kao članica grupacije, jedne od vodećih kompanija u oblasti osiguranja u Italiji.

Početak novembra 2012. godine, Upravni odbor grupacije je odobrio početak sprovođenja upravljanja i koordinacije nad organizacijom, kao i nad preduzećima koja ova kompanija već ima u okviru svog sistema upravljanja i koordinacije, a u koje spada i organizacija "DD".

Kao organizaciji koja objedinjuje tradiciju uspešnog poslovanja i svetsko iskustvo, cilj "DD" je da aktivno učestvuje u unapređenju tržišta u Srbiji, od pružanja usluga najvišeg standarda po pitanju zaštite osiguranika, do praćenja najnovijih trendova u oblasti programa osiguranja.

Kroz širok spektar proizvoda, organizacija "DD" pruža klijentima osećaj sigurnosti koji se zasniva na dugoročnom poverenju.

Prioriteti organizacije "DD" su:

- da osiguranicima obezbedi punu sigurnost za preuzete rizike, kao i da neprestano razvija i osavremenjuje oblike pokrića;
- da zaposlenima obezbedi ekonomsku sigurnost, ali i permanentnu edukaciju i poslovno i lično unapređenje;
- da akcionarima obezbedi sigurnost njihovog kapitala;
- da aktivno učestvuje u unapređenju lokalne sredine, kroz ulaganje u zajednicu i unapređenje sopstvene brige o okruženju.

Vizija organizacije "DD" je da zadrži vodeću poziciju na tržištu osiguranja, sa realnim tržišnim učešćem na stabilnim osnovama. Menadžment organizacije "DD" smatra da će samo stabilnim poslovanjem održati finansijsku stabilnost kompanije, kao i da ćemo nastaviti sa brзом i korektnom isplatom šteta – što je osnovni preduslov za očuvanje poverenja osiguranika. Još jedan od prioriteta je uspostavljanje evropskih standarda poslovanja u osiguranju.

Strateški planovi organizacije "DD" su da aktivno učestvuju u razvoju životnog osiguranja, da povećaju obim osiguranja - naročito kod fizičkih lica i malih i srednjih preduzeća, da razviju nove vrste osiguranja, i da u poslovanje aktivno uvedu nove tehnologije i najsavremenije informacione sisteme.

Finansijski pokazatelji organizacije "DD", za period od 2007. do 2012. godine, prikazani su u tabeli br. DD1.

Tabela DD1: Finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine

Godina	Ukupna aktiva u 000 din.	Ukupni prihodi u 000 din.	Prihodi od premije osiguranja u 000 din.	Troškovi zarada i ostali lični rashodi u 000 din.	Neto poslovna dobit/gubitak u 000 din.	Broj zaposlenih
2007	14,428.701	11,571.576	11,155.174	1,218.764	-719.001	2.277
2008	15,285.429	12,912.834	12,206.988	1,216.540	1.354	2.200
2009	15,499.403	12,036.232	11,400.699	787.151	806.101	2.000
2010	16,819.259	10,586.614	9,946.815	538.048	925.629	1.775
2011	16,705.953	10,355.014	9,616.289	431.581	476.857	1.603
2012	15,539.281	9,246.033	8,496.933	430.051	-10.485	1.443

Izvor: samostalni rad autora

Iako je organizacija "DD" iskazivala neto poslovnu dobit tokom perioda krize, broj zaposlenih je u značajnom padu, i to počev od 2008. godine. Broj zaposlenih je 2009. godine bio smanjen za 200, odnosno 9%. Tokom 2010. godine broj zaposlenih je pao za još 225, odnosno za preko 11%. U 2011. godini, broj zaposlenih se smanjuje za 172, odnosno skoro 10%. Trend smanjenja broja zaposlenih nastavlja se i u narednoj, 2012. godini. Troškovi zarada i ostali lični rashodi prate smanjenje broja zaposlenih, tako da su u 2008. godine iznosili 1,21 milijardu dinara a u 2011. godini 431 milion, odnosno oko tri puta manje. Ukupna aktiva organizacije "DD", tokom perioda krize, imala je trend laganog rasta, osim u 2011. godini, dok su prihodi od premije osiguranja bili u padu tokom posmatranog perioda.



## DEO VII

### 7. KOMENTAR REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Najnovija kriza ostavila je trag u svetskoj i domaćoj privredi. Složene i nepredvidive poslovne prilike, karakteristične za tržišta u razvoju, tokom 2009. godine, bile su dodatno uzdrmane negativnim uticajima svetske ekonomske krize, što se značajno odrazilo na ekonomski prostor Srbije. Smanjen je nivo opšte potražnje i privredne aktivnosti, ali su i značajno redukovane direktne strane investicije. Sve navedeno ogledalo se u padu bruto nacionalnog dohotka za 2,9%, u padu vrednosti dinara za 8,2%, rastu stope nezaposlenosti od 2,5% i inflaciji od 6,6%.

Godinu 2010. i 2011. obeležilo je dalje usporavanje svetske ekonomije, praćeno eskalacijom dužničke krize u evro zoni, čiji su negativni efekti doneli dodatno opterećenje domaćoj privredi. Posledice nepovoljnih kretanja domaće ekonomije dominantno se ogledaju kroz opšti nedostatak likvidnosti, dalji rast nivoa nenaplativih plasmana banaka i bitno umanjen kreditni potencijal privrede. Pod uticajem pada ekonomske aktivnosti u Evropi, Srbija je završila 2011. godinu sa stopom rasta društvenog bruto proizvoda od 1,6%, što je bilo nedovoljno da se obezbedi solidna osnova za brži oporavak privrede i izlazak iz krize. Takođe, smanjena je domaća potrošnja, a stopa nezaposlenosti je povećana na gotovo 24%. Domaća valuta je tokom posmatranog perioda imala relativno stabilno kretanje. Na drugoj strani, pozitivnu okolnost predstavljali su rast stranih direktnih investicija, koje su tokom 2011. godine udvostručene u odnosu na 2010. godinu. I pored brojnih problema sa kojima je bio suočen, domaći bankarski sektor je uspeo da održi kreditnu aktivnost i završi poslovnu godinu kao likvidan i adekvatno kapitalizovan.

Posmatrane finansijske institucije u ovom istraživanju, ostvarivale su različite rezultate tokom perioda krize, kao i u nekoliko analiziranih godina pre i posle krize. Za neke od njih možemo reći da su prave negativne posledice iskusile tek nakog 2011. godine, u postkriznom periodu.

Radi lakšeg praćenja i analize rezultata istraživanja, u priloženoj tabeli navedeni su rezultati finansijskih institucija i preduzete aktivnosti u posmatranom periodu.

Tabela br. 9: Posmatrane finansijske institucije i preduzete aktivnosti

Preduzete aktivnosti	Organizacije					
	"D"	"K"	"E"	"W"	"S"	"FI"
Pad ukupne aktive	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da
Pad ukupnih prihoda	Da	Ne	Da	Da	Da	Da
Pad troškova zarada i ostalih ličnih rashoda	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Da
Pad neto poslovne dobiti	Da	Ne	Da	Da	Da	Da
Smanjenje broja zaposlenih	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da
Promena organizacione strukture	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Smanjenje broja org. Jedinica	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da
Smanjenje broja neproizvodnih organizacionih jedinica	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da
Outsourcing pojedinih poslovnih procesa	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Ne
Uvođenje fleksibilnih načina angažovanja	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Da
Zamrzavanje zarada ili kursa za isplatu zarada	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da
Smanjenje zarada zaposlenima	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Ne
Smanjenje ili neisplaćivanje bonusa	Nije primenljivo	Ne	Ne	Da	Ne	Da
Smanjenje beneficija za zaposlene	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Ne
Smanjenje budžeta za obuke i stručno usavršavanje	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Da
Smanjenje budžeta za korporativne susrete, team-building	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da
Smanjenje budžeta za CSR	Ne	Ne	Ne	Da	Ne	Da
Limitiranje broja novozaposlenih	Ne	Da	Da	Da	Ne	Da
Limitiranje angažovanje agencija za zapošljavanje i head-hunter-a	Da	Nije primenljivo	Da	Da	Ne	Da
Povećanje ponude volonterskog rada i praksi	Da	Da	Nije primenljivo	Da	Ne	Da
Povećanje apsentizma	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Pad angažovanosti zaposlenih	Nije primenljivo (ne)	Ne	Nije primenljivo (da)	Da	Ne	Da

Izvor: samostalni rad autora

Na osnovu istraživanja, može se zaključiti da su pad ukupne aktive u periodu krize iskusile tri od šest organizacija, dok je pad ukupnih prihoda iskusilo čak pet od šest organizacija, s tim što za organizaciju "K" nisu dostupni podaci za 2009. godinu.

Pad troškova zarada i ostalih ličnih rashoda dogodio se u dve od šest organizacija, a pad neto poslovne dobiti u pet od šest organizacija.

Četiri od šest organizacija smanjilo je broj zaposlenih tokom perioda krize.

Promena organizacione strukture izvršena je u svih šest organizacija, a smanjenje broja organizacionih jedinica u tri. Takođe, tri od šest organizacija smanjilo je broj neproizvodnih organizacionih jedinica. Dve od šest organizacija je primenilo outsourcing pojedinih poslovnih procesa.

Istovremeno, tri od šest organizacija uvelo je fleksibilne načine angažovanja, kao što su nepuno radno vreme, dodatni godišnji odmor, job sharing, mobilna kancelarija tj. rad od kuće, smenski rad – rad u dve smene, i slično.

Posmatrane četiri od šest organizacija je primenilo zamrzavanje zarada ili kursa za isplatu zarada, a smanjenje zarada zaposlenih primenile su dve organizacije. Dve organizacije su smanjile ili nisu isplaćivale bonuse, dok jedna od organizacija ("D") nije isplaćivala bonuse ni pre, niti posle krize – pa ovo pitanje za nju nije bilo relevantno. Smanjenje beneficija za zaposlene primenila je samo jedna od pet organizacija.

Smanjenje budžeta za obuke i stručno usavršavanje primenile su dve organizacije, smanjenje budžeta za korporativne susrete i team-building primenile su tri organizacije, a smanjenje budžeta za korporativnu društvenu odgovornost (CSR) primenile su takođe dve organizacije.

Limitiranje broja novozaposlenih primenile su četiri organizacije. Limitiranje angažovanja agencija za zapošljavanje i head-hunter-a primenile su takođe četiri organizacije, dok jedna organizacija ("K") nikada ranije nije saradivala sa agencijama, pa se ovo pitanje na tu organizaciju ne može primeniti. Povećanje volonterskog rada i praksi ponudile su četiri organizacije.

Povećanje apsentizma se nije dogodilo ni u jednoj od organizacija koje su učestvovala u istraživanju. Pad angažovanosti zaposlenih dogodio se u dve organizacije, dok još dve nisu merile angažovanost zaposlenih u navedenom periodu, pa su intervjuisani odgovore na ovo pitanje dali na osnovu sopstvene procene.

Na osnovu dodatnih studija slučaja (sekundarni izvori podataka), može se sagledati kretanje finansijskih pokazatelja i kretanje broja zaposlenih u periodu od 2009. do 2011. godine, prikazano u tabeli 9.

Tabela br. 10: finansijske institucije (sekundarni izvori podataka) i preduzete aktivnosti

Preduzete aktivnosti	Organizacije					
	"KB"	"AB"	"PB"	"BI"	"RB"	"DD"
Pad ukupne aktive	Ne	Ne	Da	Ne	Da	Ne
Pad ukupnih prihoda	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Pad troškova zarada i ostalih ličnih rashoda	Ne	Da	Da	Ne	Da	Da
Pad neto poslovne dobiti	Da	Da	Da	Ne	Da	Da
Smanjenje broja zaposlenih	Da	Da	Da	Da	Da	Da

Izvor: samostalni rad autora

U posmatranim organizacijama, pad ukupne aktive ostvarile su dve od šest organizacija, a pad ukupnih prihoda čak svih šest, ali ne kontinuirano po poslovnim godinama. Pad troškova zarada i ostalih ličnih rashoda zabeleženi su u četiri od šest organizacija. Pad neto poslovne dobiti iskusilo je pet od ukupno šest posmatranih organizacija. Smanjenje broja zaposlenih zabeleženo je u svih šest organizacija, koje su predmet analize.

## Zaključak i preporuke

Proces rebalansa globalne privrede, koji je počeo krajem 90-ih, dramatično se ubrzao nakon finansijsko-ekonomskog potresa koji je u nekim zemljama počeo još 2007. godine, a na našim prostorima osetno uticao na privredu počev od poslednjeg kvartala 2008. godine.

Danas, kada nas gotovo čitava decenija deli od početka ekonomske krize, na osnovu podataka i procena MMF-a, jasno je uočljiv trend opadanja udela industrijalizovanih zemalja i rasta učešća zemalja u razvoju (u prvom redu - zemalja "BRIC")<sup>253</sup> u globalnom BDP (bruto domaćem proizvodu). Procenjuje se da će šest vodećih industrijalizovanih zemalja, koje su 2000. godine činile čak 63% svetske proizvodnje, već 2019. godine pasti na ispod dve petine globalnog BDP-a. Analiza poznatog stručnog časopisa "The Economist", iz 2012. godine, ukazuje da su najdominantnije svetske ekonomske sile, usled posledica ekonomske krize, vraćene za po čak deceniju ili dve unazad, posmatrajući kriterijume kao što su: BDP po stanovniku, potrošnja, berze, plate, cena nekretnina, imetak domaćinstva i nezaposlenost. Prema navedenoj analizi i kriterijumima, SAD su se vratile deset godina unazad, u 2002. godinu.<sup>254</sup>

Za privredu Srbije, koja je još od početka 90-ih konstantno pod uticajem različitih kriza, potresi s kraja 2008. godine predstavljali su dodatne poteškoće. Danas se ovi problemi uveliko vezuju za slabljenje ekonomije EU, pa i nedavnom odlukom građana Velike Britanije da izađu iz EU. Neki analitičari smatraju da su sledeći kandidati za izlazak iz EU – Francuska i Holandija. Velika recesija samo je ogolila razmere problema, pre svega u zemljama EU sa visokim platnobilansnim deficitima. Pre 2008. godine, jeftino kreditiranje prikrivalo je slabost, odnosno smanjenje konkurentnosti evropske industrije.

Na osnovu definisanog predmeta i ciljeva istraživanja, kao i navedenih polaznih pretpostavki i raspoloživih informacija, formulisana je osnovna hipoteza:

H: U uslovima svetske ekonomske krize, finansijske institucije u Srbiji primenile su određene mere kojim su postigle kratkoročne finansijske efekte, ali i prouzrokovale dugoročne negativne posledice po ljudski kapital u svojim organizacijama. U skladu sa osnovnom hipotezom, definisane su i sledeće pojedinačne hipoteze:

H1: U uslovima krize, finansijske institucije najčešće posežu za merama smanjenja broja zaposlenih, te za smanjenjem ili zamrzavanjem budžeta za zarade i beneficije, što ima negativan uticaj na organizaciju u smislu smanjenja angažovanosti, povećanja apsentizma i nelojalnosti zaposlenih koji su ostali.

---

<sup>253</sup> BRIC - Brazil, Rusija, Indija, Kina (China)

<sup>254</sup> Nikolić, G. (2014): *Ekonomija krize*, Arhipelag, Institut za evropske studije, Beograd, str. 21

Na osnovu prikupljenih podataka i istraživanja dokazana je hipoteza H1, i to na osnovu sledećeg: četiri od šest analiziranih organizacija smanjilo je broj zaposlenih u periodu krize i iste četiri organizacije su primenile smanjenje ili zamrzavanje zarada ili zamrzavanje kursa za isplatu zarada. Dve od pomenute četiri organizacije ("W" i "FI") imale su značajan pad angažovanosti zaposlenih u istom periodu. Jedna od četiri organizacije ("E") koja je smanjila broj zaposlenih - nije merila angažovanost u istom periodu, ali bi po mišljenju intervjuisanog – rezultati bili nešto lošiji u odnosu na period pre početka krize. U istom periodu je rađen projekat promene organizacione kulture, koji je pomogao da ne dođe do značajnijeg pada angažovanosti. U prilog potvrđivanju pojedinačne hipoteze H1 govori i činjenica da jedna organizacija koja nije smanjila broj zaposlenih i nije smanjila ili zamrzla zarade ("S") – nije imala ni pad angažovanosti zaposlenih, dok druga ("D") nije merila rezultate angažovanosti, ali bi oni po mišljenju intervjuisanog bili isti ili čak bolji u odnosu na period pre krize, jer su zaposleni umeli da cene veliki napor organizacije da sačuva sva radna mesta i adekvatan nivo zarada u periodu nepovoljnih kretanja domaće ekonomije.

U organizaciji "K", iako je smanjila broj zaposlenih i zamrzla kurs za isplatu zarada, rezultati angažovanosti zaposlenih nisu bili lošiji u odnosu na period pre krize. Opuštenima je organizacija "K" pomogla da pronađu novi posao, tako da su preostali zaposleni ovaj gest organizacije prepoznali i pozitivno ocenili. Pored toga, kriteijumi po kojima su određeni zaposleni morali da odu ili su zadržani u organizaciji - su bili transparentni i svima razumljivi i prihvatljivi. Da bi se dalje otpuštanje izbeglo ili smanjilo na minimum, uvedeni su i fleksibilni načini angažovanja (jednom broju zaposlenih obezbeđen je dodatni godišnji odmor, u periodu od mesec dana, koji je bio plaćen). Sve navedene aktivnosti su učinile da zaposleni pozitivno ocene nastojanje organizacije da sačuva što veći broj ljudi, kao i da u slučaju otpuštanja primeni objektivne kriterijume.

U periodu krize, smanjenje beneficija za zaposlene primenila je samo organizacija "W". Bonuse nisu isplatile samo dve organizacije ("W" i "FI") i obe su zabeležile pad angažovanosti zaposlenih.

Uticao na apsentizam zaposlenih nije zabeležen u analiziranim organizacijama, jer kako objašnjavaju intervjuisani, zaposleni su bili u prevelikom strahu od gubitka posla, i nisu odlazili na bolovanja i druge vrste odsustva čak i kada su za to postojali opravdani razlozi.

Kada se govori o lojalnosti, po mišljenju intervjuisanih, tek danas – nekoliko godina nakon krize – osećaju se istinske posledice strahova i nesigurnosti zaposlenih koji su ostali u organizacijama, a koji se ogledaju u njihovoj lojalnosti i zadržavanju u organizacijama. Sa otvaranjem tržišta rada u zemljama zapadne i severne Evrope, za zaposlene iz bivših socijalističkih zemalja, kao i povećanjem ponude poslova na lokalnom tržištu, nastao je ozbiljan problem fluktuacije u mnogim industrijama, uključujući i bankarski i finansijski sektor. Prema navodima intervjuisanih, fluktuacija u posmatranim organizacijama dostizala je čak 20% u 2015. godini, odnosno gotovo 15% samo u prvih šest meseci 2016. godine. Ukoliko se ovakav trend nastavi i u drugoj polovini godine, postoji projekcija da će do decembra 2016. godine fluktuacija dostići čak 30% u pojedinim organizacijama. U nekim od analiziranih organizacija, više od polovine odlazaka zaposlenih vezan je za odlazak na rad u inostranstvu.

H2: Otpuštanje zaposlenih daje kratkoročne pozitivne finansijske efekte, ali na dugoročnom planu podrazumeva generisanje troškova selekcije i obuke novih ljudi u periodu kada se poslovanje organizacije vrati na nivo koji je prethodio izmenjenim uslovima.

Preduzete aktivnosti četiri od šest organizacija, koje su obuhvaćene istraživanjem, imaju za rezultat smanjenje broja zaposlenih i troškova u vezi sa ljudskim kapitalom, što je posledica finansijske krize. Težnja organizacija da sačuvaju finansijske rezultate uglavnom je vezana za korigovanje rashodne strane, i to po osnovu zarada zaposlenih, i svih pratećih indirektnih troškova vezanih za zaposlene. Ovo je postavljeno hipotezom H2, i potvrđeno fluktuacijom zaposlenih u svim analiziranim organizacijama, i to u periodu nakon prestanka krize.

Posledice otpuštanja zaposlenih dale su kratkoročne pozitivne finansijske efekte u organizacijama, sačuvan je finansijski rezultat, ali nije očuvana kvalitetna struktura zaposlenih. Takođe, posmatrano kroz dugoročno planiranje poslovanja organizacija, nastala promena strukture zaposlenih u narednom periodu podrazumevala je povećano generisanje troškova selekcije i obuke novih ljudi, što je u periodu nakon krize, povećalo direktne i indirektno troškove zaposlenih.

Na osnovu analize i prikupljenih podataka i navoda intervjuisanih iz organizacija, otpuštanje zaposlenih tokom krize delovalo je na povećanu fluktuaciju zaposlenih, tako što je prouzrokovalo odlazak velikog broja kvalitetnih zaposlenih. Istraživanjem je uočeno da su se zaposleni nakon kriznog perioda osetili nesigurno i da su izgubili poverenje u analizirane organizacije usled otpuštanja određenog broja zaposlenih, i time se lako samostalno odlučivali za dobrovoljno napuštanje organizacije. Navedeni stav potvrđen je kroz sprovedene ankete u analiziranim organizacijama, u kojima zaposleni otvoreno stavljaju do znanja da nisu spremni da ostanu u organizaciji ukoliko dobiju adekvatnu ponudu od strane druge kompanije.

Dugotrajnom krizom u finansijskim institucijama zabeležen je pad lojalnosti. Trend smanjenja lojalnosti potvrđen je rezultatima sprovedenih anketa u prethodne dve godine, pa prema sprovedenim anketama u 2016. godini, spremnost zaposlenih da ostanu u organizaciji manja je za čak 8% u odnosu na sprovedene ankete 2015. godine.

Može se zaključiti da u svim organizacijama, pa i u finansijskim institucijama, gubitak kvalitetnih zaposlenih nije lako nadomestiti. Njihovi odlasci podrazumevaju velika ulaganja u selekciju, razvoj i obuku novih ljudi, ali rezultati nisu uvek na očekivanom nivou. Prema navodima intervjuisanih, tek svaki treći novozaposleni (posebno ako govorimo o zaposlenima sa iskustvom) se uklopi u kulturu nove organizacije i zadržava se duže od godinu dana. Anticipirajući kretanja na tržištu rada, čak i agencije za zapošljavanje skraćuju garantni rok u kome se obavezuju da izvrše zamenu kandidata na period od 6 meseci (umesto na 12 meseci, što je bio slučaj ranijih godina).

Na osnovu intervjua sa menadžerima ljudskih resursa iz analiziranih organizacija, može se zaključiti da se do dobrih kandidata sve teže dolazi, i da njihov kvalitet opada iz godine u godinu. Kvalitetni kandidati su pre svega zainteresovani za poslove van Srbije ili eventualno za globalne organizacije koje mogu da im omoguće kretanje unutar kompanije, uz vrlo jasno postavljena očekivanja da se u lokalnim kancelarijama neće dugo zadržavati, već sa unapred postavljenim ciljem odlaska u inostranstvo, odnosno u kancelarije razvijenih tržišta. U tom smislu, dolazi se do zaključka koji upućuje na centralno pitanje svrsishodnosti ulaganja u obuke i razvoj ljudi, što iziskuje visoke troškove u samoj organizaciji i postavlja pitanje visine tih troškova u strukturi ukupnih rashoda organizacije.

H3: U odgovoru na aktuelna dešavanja, funkcija menadžmenta ljudskih resursa u finansijskom sektoru u Srbiji je pokazala određene slabosti i potrebu da i sama bude transformisana.

Na osnovu istraživanja, hipoteza H3 se može delimično dokazati, jer su tokom perioda krize samo dve organizacije imale funkcije ljudskih resursa organizovane po principu partnerstva u biznisu. Danas ih imaju gotovo sve, što je značajno unapredilo pružanje usluga zaposlenima i menadžmentu.

Na osnovu navoda intervjuisanih, funkcije ljudskih resursa su značajno doprinele očuvanju motivacije i angažovanosti zaposlenih tokom perioda krize, kroz direktnu i otvorenu komunikaciju sa zaposlenima u vezi sa svim sprovedenim merama štednje, kao što su otpuštanja, kriterijumi otpuštanja, zamrzavanja zarada, smanjenje benefita i sl. (organizacije "K", "W", "FI") ili kroz vođenje projekata organizacione promene (organizacija "E"). Takođe, anketirani smatraju da su funkcije ljudskih resursa pokazale kompetentnost i da su bile istinski oslonac biznisu tokom perioda krize.

Ipak, pokazatelji angažovanosti govore nešto drugačije, odnosno rezultati angažovanosti tokom krize su u tri od šest organizacija bili niži od rezultata izmerenih pre početka krize.

Na osnovu intervjua, mogu se definisati razlozi neusaglašenosti zaključaka zaposlenih u ljudskim resursima i zaposlenih u organizacijama. Činjenica je da su teške odluke u svakoj od organizacija donošene od strane top menadžmenta, uz ili bez konsultacije sa menadžerima ljudskih resursa. Uloga ljudskih resursa je bila da ove odluke sprovede, i u većini slučajeva ublaži njihove posledice po zaposlene. Preduzete aktivnosti bile su:

- traženje novog posla otpuštenima u organizacijama "K" i "FI",
- outplacement programi – organizacija "FI",
- uvođenje fleksibilnih načina angažovanja u organizacijama "K", "W", "FI",
- sprovođenje projekta promene organizacione kulture u organizaciji "E",
- jasno komuniciranje razloga otpuštanja i drugih nepopularnih odluka, u organizacijama "K" i "W", itd.

U tom smislu, zaposleni u ljudskim resursima s pravom smatraju svoj doprinos značajnim, dok zaposleni s druge strane ne moraju nužno da dele ovo mišljenje. Zaposleni u organizacijama, posebno oni koji su na bilo koji način bili oštećeni, su najčešće ljudske resurse u ovakvim situacijama videli kao produženu ruku top menadžmenta, koja nije primereno i adekvatno odreagovala na aktuelna dešavanja. Drugim rečima, zaposleni su očekivali više podrške.

Može se zaključiti da je HR uradio dosta, ali i da je postojao prostor za dodatni napor i dodatne aktivnosti. U pogledu transformacije same HR funkcije, kao što je prethodno navedeno – ona je u međuvremenu već doživela transformaciju u pet od šest organizacija, što govori u prilog postavljenoj hipotezi H3. Danas, više nego ikada, mogu se očekivati ubrzane i frekventne transformacije HR funkcije, počev od autorsovanja pojedinih poslovnih procesa do potpunog izmeštanja HR aktivnosti van organizacije. Taj proces je uveliko prisutan u svetu i sve prisutniji i kod nas.



Na osnovu dobijenih istraživačkih rezultata, kao i na osnovu mišljenja i iskustava intervjuisanih, mogu se definisati sledeće preporuke koje se odnose na rad organizacija, i posebno funkcije ljudskih resursa, u uslovima finansijske krize:

- Opcija otpuštanja zaposlenih radi postizanja boljih finansijskih rezultata, u kontekstu složenih okolnosti na tržištu rada danas, treba da bude primenjena kao poslednja opcija, odnosno samo u slučaju kada ni jedna druga opcija ne daje dovoljno dobre rezultate.
- Sa odlaskom zaposlenih, iz organizacije odlazi i njihovo znanje, iskustvo, kompetencije, kontakti, klijenti i reputacija. Uzimajući u obzir trenutne poteškoće sa pronalaženjem kvalitetnih kandidata na tržištu rada, kao i kratko zadržavanje novozaposlenih u organizacijama, preporuka je da organizacije, pre otpuštanja, dobro razmotre da li otpuštenog zaposlenog mogu zameniti i u kom roku, i kolike troškove predstavljaju selekcija i obuka novozaposlenih.
- Otpuštanje zaposlenih samo iz razloga smanjenja troškova, na duge staze, prouzrokuje gubitak i drugih ljudi iz organizacije. Po pravilu – organizaciju najpre napuštaju najbolji zaposleni, jer njihove kvalitete prepoznaju i drugi poslodavci i imaju najveći broj ponuda na tržištu rada. Iako to inicijalno nije cilj menadžmenta, otpuštanje često rezultira činjenicom da u organizaciji ostaju prosečni ljudi, koji nemaju dovoljno dobru drugu opciju na tržištu rada. Sa zadržavanjem prosečnih ljudi, organizacija nije u mogućnosti da ostvari natprosečne rezultate. Preporuka poslodavcima je da ovakve neželjne efekte razmotre pre donošenja teških odluka.
- Ukoliko organizacija nema drugu opciju osim otpuštanja, važno je da jasno postavi kriterijume po kojima otpušta određene zaposlene (najčešće je to radna uspešnost), i da ih jasno komunicira i zaposlenima koji odlaze i zaposlenima koji ostaju. Transparentnost procesa je od velikog značaja, da bi se izbegle sumnje, strah, nepoverenje i nagađanja šta će se sledeće dogoditi.
- Ukoliko organizacija mora da otpusti određeni broj zaposlenih, preporučljivo je da im obezbedi određenu podršku (savetodavnu, pravnu, psihološku itd.) i da pokuša da im pronađe novo zaposlenje, uz pomoć agencija, kontakata sa drugim organizacijama, preko klijenata, preporuka zaposlenih koji ostaju u organizaciji, HR funkcije i sl.

- Alternativa otpuštanju mogu biti razni oblici fleksibilnih radnih angažovanja, kao što su: skraćeno radno vreme, skraćena radna nedelja, job sharing, rad od kuće, preraspodela radnog vremena, smenski rad, kupovina dodatnog godišnjeg odmora itd. Svi navedeni oblici fleksibilnih radnih angažovanja dovode do smanjenja troškova s jedne strane, a sa druge strane zaposlenima obezbeđuju bolji balans između privatnog i poslovnog života. Dobro postavljen balans između privatnog i poslovnog života je na samom vrhu prioriteta zaposlenih u poslednjih nekoliko godina i ima nedvosmislen pozitivan uticaj na angažovanost zaposlenih.
- U kriznim situacijama HR funkcija treba da insistira na mnogo značajnijoj ulozi u donošenju odluka koje su u vezi sa zaposlenima i njihovoj budućnosti u organizaciji. Zadatak HR-a treba da bude podrška zaposlenima u momentima izvršenja teških odluka, i zaposleni treba da razumeju da nisu prepušteni sami sebi. Takođe, zadatak HR-a je pomoć menadžmentu da sagleda posledice teških odluka, pre nego što su one donete, i da obezbedi usaglašenost svih stejkholdera oko donošenja pravih odluka u pravo vreme.

U analiziranoj finansijskoj krizi postojalo je raširno uverenje da su dužnici i zajmodavci, kao i organizacije i zaposleni, naučili iz svojih grešaka i da se finansijske krize neće vratiti veoma dugo, barem na tržištima u nastajanju i u razvijenim privredama. Neki analitičari su tvrdili da svet, zahvaljujući boljim merama makroekonomske politike i više diskriminatornom davanju zajmova, verovatno nikada više neće iskusiti veliki talas prestanka otplate dugova.

Međutim, pretpostavke mogu biti preuranjene. Ciklusi tokova kapitala i prestanka otplate dugova postoje još od 1800. godine, ili čak i ranije, i nema pouzdanih dokaza da će oni u skorije vreme prestati.

Analitičari navode da se svet odavno nije nalazio u većoj neizvesnosti o monetarno finansijskim pitanjima. Slom s kraja 2008. godine bio je neočekivan, i do današnjeg dana njegovi uzroci i mehanizmi raspleta nisu potpuno razumljivi. Rekcije ekonomske politike na slom bile su mnogo konfuznije nego što se to iz političkih saopštenja činilo.<sup>255</sup>

---

<sup>255</sup> Tasić, S. (2012): *Svetska ekonomska kriza – dileme i rešenja*, JP Službeni glasnik, Beograd, str. 146

Može se zaključiti da su aktivnosti i reakcije mnogih organizacija tokom perioda krize takođe delovale konfuzno. Neke organizacije su donosile brze ili možda ishitrene odluke, dok je drugima trebalo previše vremena da se zauzmu stav prema novonastalim okolnostima i da preuzmu određene aktivnost. Treće nisu preduzimale ništa, što se takođe pokazalo kao validna strategija u pojedinim industrijama, mada nije do kraja jasno da li je "nečinjenje" bilo posledica promišljene strategije ili jednostavno sporosti i tromosti organizacija.

Ostaje se u uverenju da je svaka organizacija uspela da izvuče pouke iz dešavanja od pre nekoliko godina, da je uspela da nauči kako iz sopstvenih, tako i tuđih grešaka, i da će u slučaju sličnih dešavanja svoja iskustva primeniti na način da postigne rezultate bez dugoročnih negativnih posledica po ljudski kapital i sopstvene performanse.

## LITERATURA

### Bibliografija:

1.	Ackoff, R. L., <i>Menadžment u malim dozama</i> , Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2000
2.	Adižes, I., <i>Upravljanje promenama</i> , Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1994
3.	Adižes, I., <i>Stilovi dobrog i lošeg upravljanja</i> , prevod: Branislava Vukić i Marijana Đurguz, Adižes, Novi Sad, 2004
4.	Adižes, I., <i>Dijagnoza stilova upravljanja</i> , Novi Sad, Prometej, Beograd, Agora, 1994
5.	Adižes, I., <i>Kako upravljati u vreme krize</i> , prevod: Branislava Vukić, ASEE, Novi Sad, 2009
6.	Aldag, J. R. & Stearhus, T. M., <i>Management</i> , South Western Publishing Co. Cincinnati, 1987
7.	Aristotel, <i>Nikomahova etika</i> , Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, 2003
8.	Armstrong, M., <i>A hand book of personnel management practice</i> , 8th ed., London, UK & Milford CT, USA: Kogan Page, 2001
9.	Andreas S. And Faulkner C., <i>NLP New Tehnology Of Achievement</i> , First Edition, New York, 1994
10.	Asentić, R., <i>Osnovi metodologije programiranja obrazovnih sadržaja i utvrđivanje profila kadrova</i> , Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1983
11.	Atali, Ž., <i>Kriza, a posle?</i> , prevod: Eleonora Prohić, Hedone d.o.o., Beograd, štampa: Grafički atelje KUM, Beograd, 2010
12.	Bahtijariveć - Šiber, F., <i>Menadžment ljudskih potencijala</i> , Golden marketing, Zagreb, 1999
13.	Bandura, A.: <i>Social Learning Theory</i> , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1977
14.	Banjanin, M., <i>Menadžment znanja u akciji</i> , Želnid, Beograd, 1994

15.	Baron, D. P., <i>Business and its Environment</i> , Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003
16.	Bassey M., <i>Case study research in educational settings</i> , Open University Press, Buckingham, 1999
17.	Becker, G. S., <i>Human capital</i> , Columbia University Press, New York, USA, 1964
18.	Becker, G. S., <i>The economic approach to human behavior</i> , University of Chicago Press, Chicago, USA, 1976
19.	Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., & Walton, R., <i>Managing Human Assets</i> , New York, USA, Free Press, 1984
20.	Begović, B., Mijatović, B., <i>Četiri godine tranzicije u Srbiji</i> , Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, Srbija, 2005
21.	Berber, N., <i>Povezanost menadžmenta ljudskih resursa i korporativne društvene odgovornosti</i> , Zbornik sa XVIII Internacionalnog naučnog skupa SM 201.3. Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu, Ekonomski fakultet, Subotica, Srbija, 2013
22.	Bernardin, H. J., Russell, J. A., <i>Human Resource Management: An Experiential Approach</i> , McGraw-Hill, Irwin, Idaho, USA, 1998
23.	Berthel, J.: <i>Personal-Management</i> , Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989
24.	Bierman, H., Bonini C., Hausman, W., <i>Quantitative Anallysis for Business Decision</i> , Eight Edition, Irwin Homewood, Boston, 1992
25.	Bojanović, R., <i>Psihologija međuljudskih odnosa</i> , Nolit, Beograd, 1979
26.	Bojanović, R., <i>Autoritarni pogled na svet</i> , Beograd, 2004
27.	Boljanović - Đorđević, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., <i>Razvoj karijere i poslovnih veština</i> , Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013
28.	Bogićević, B., <i>Menadžment ljudskih resursa</i> , Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, Čugura print, 2004
29.	Botomor, T. B., <i>Elite i društvo</i> , Sedma sila, Beograd, 1967
30.	Boatright, J. R., <i>Ethics and the Conduct of Business</i> , Prentice Hall, New Jersey, USA, 2003
31.	Brajić, V., <i>Radno pravo</i> , Savremena administracija, Beograd, 2001

32.	Bradberry, T. & Greaves, J., <i>Emocionalna inteligencija - priručnik</i> , Sezam book, Zrenjanin, 2006
33.	Brewster, Ch., & Harris, H., <i>International Human Resource Management: Contemporary Issues in Europe</i> , Routledge, London, UK, 1999
34.	Brewster, Ch., Mayrhofer W., Morley, M., <i>New Challenges for European Human Resource Management</i> , Macmillan, Basingtoke, UK, 2000
35.	Brković, R., <i>Praktikum za radno pravo</i> , Pravni fakultet, Kragujevac, 2003
36.	Brković, R., <i>Radni sud</i> , Pravni fakultet, Kragujevac, 2003
37.	Blanchard, K. & Johnson S., <i>Jedan minut za menadžment</i> , prevod: Dragan Monašević, Global Book, Novi Sad, 1994
38.	Blanchard, K., Johnson S., <i>The one minute manager</i> , Harper Collins Publishers, London, UK, 2004
39.	Blanchard, K., Carew, D., Paraci – Carew, E., <i>Jedan minut za menadžment: stvaranje visokoproduktivnih timova</i> , prevod: Predrag Novakov, Global Book, Novi Sad, 1995
40.	Blanšar, K., O'Konor, M., <i>Upravljanje putem vrednosti</i> , prevod: Slobodan Dimić, Prometej, Novi Sad, 2003
41.	Buckinham M., Coffman C., <i>Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije?</i> , Masmedija, Zagreb, 2004.
42.	Cascio, W., <i>Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits</i> , McGraw Hill, New York, 2003
43.	Carlzon, J., <i>Moments of Truth</i> , Foreword by Tom Peters, Harper & Row, Publishers, New York, 1989
44.	Chapman, E., O'Neil, S., <i>Leadership</i> , Mate, Zagreb, 2003
45.	<i>Challenges of HRM 2002. Diagnostic Study of the HRM System in Public Administration of the Republic Serbia</i> , Belgrade, 2002
46.	Conger, A. J., <i>Charismatic Leadership</i> , Josse Buss Publishers, San Francisco, 1998
47.	Covey, S., Merrill, R., <i>Brzina poverenja: jedna stvar koja sve menja</i> , ASEE, Novi Sad, 2009

48.	Crosby R., <i>The Authentic Leader</i> , Skaya, 1998
49.	Čukić, B., <i>Integrativni menadžment ljudskih resursa</i> , Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus, Kruševac, 2004
50.	Čukić, B., <i>Psihologija rada – usklađivanje čoveka i posla</i> , Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus, Kruševac, 2004
51.	Čamilović, S., <i>Kadrovski procesi</i> , Tekon - Tehnokonsalting, Beograd, 1996
52.	Ćirović, M., <i>Fuzije i akvizicije</i> , Prometej, Novi Sad, 2004
53.	Daft, R. L., <i>Management</i> , Dryden Press, New York, USA, 1997
54.	Damjanović, M., <i>Menadžerska revolucija</i> , Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990
55.	DesJardins, J., <i>An Introduction to Business Ethics</i> , McGraw Hill, New York, USA, 2006
56.	Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., <i>Strategijski menadžment</i> , Data status, Beograd, štampa SP Print, Novi Sad, 2007
57.	Dessler, G., <i>Osnovi menadžmenta ljudskih resursa</i> , Data status, Beograd, 2007
58.	Dessler, G., <i>Human Resource Management</i> , International edition, ninth edition, 2004
59.	Dessler, G., <i>A Framework for Human Resource Management</i> , Second Edition, 1999
60.	Dessler, G., <i>Human Resource Management</i> , Pearson, New Jersey, 2005
61.	Di Džordž, R., <i>Poslovna etika</i> , Filip Višnjić, Beograd, 2003
62.	Doran, G. T., <i>"There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives"</i> , Management Review, 1981
63.	Drake, J., <i>Performance appraisal – One more time</i> , Crish Management library, 2006
64.	Draker, P., <i>Moj pogled na menadžment: izbor iz dela o menadžmentu</i> , Adižes, Novi Sad, 2003
65.	Draker, P., <i>Draker iz dana u dan</i> , Adižes, Novi Sad, 2006

66.	Draker, P., <i>Menadžment za budućnost, devedesete i vreme koje dolazi</i> , prevod: Gordana Erceg, Poslovni sistem «Grmeč» - Privredni pregled, Beograd, 1995
67.	Draker, P., <i>Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi</i> , prevod: Mladen Obradović, Privredni pregled, Beograd, 1991
68.	Draker, P., <i>Praksa rukovođenja</i> , prevod: Jovan Starčević, Privreda, Beograd, 1961
69.	Dramond, D. & Bejn, B., <i>Poslovna etika</i> , Clio, Beograd, 2001
70.	Drejer, A., <i>Strategic Management and Core Competencies – Theory and Application</i> , Quorum Books, Westport, Connecticut, 2002
71.	Erić, D. D., <i>Uvod u menadžment</i> , Ekonomski fakultet – Beograd, Viša škola za sportske trenere – Beograd, Čigoja štampa Beograd, 2000
72.	Farhad, A., <i>Strategic Human Resource Management</i> , Thomson, Australia, 2007
73.	Fischer, C. D., Lovell, A., <i>Business Ethics and Values</i> , Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006
74.	Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B., <i>Human Resource Management</i> 4th ed., Houghton-Mifflin, Boston, USA, 1999
75.	Fitz-enz, J., Davison, B., <i>How to measure Human Resources management</i> , third edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2002
76.	Flamholtz, E., Lacey, J., <i>Personnel management: Human capital theory and human resource accounting</i> , Institute of Industrial Relations, UCLA, Los Angeles, USA: 1981
77.	Forman, D., <i>Fearless HR – Driving Business Results</i> , Sage Learning Systems Press, San Diego, California, 2015
78.	Friedman, G. P. Naville, <i>Sociologija rada</i> , Veselin Masleša, Sarajevo, 1972
79.	Gejts, B., <i>Poslovanje brzinom misli: korišćenje digitalnog nervnog sistema</i> , Prometej, Novi Sad, 2001
80.	Gerring, J., <i>Case Study Research – Principles and Practices</i> , Boston University, Cambridge University Press, USA, 2007
81.	Goleman, D., <i>Emocionalna inteligencija</i> , Geopoetika, Beograd, 2002
82.	Goleman, D., <i>Emocionalna inteligencija u poslu</i> , Mozaik knjiga, Zagreb, 2000



83.	Goleman, D., Bojancis, R., Maki, E., <i>Emocionalna inteligencija u liderstvu</i> , Adižes, NoviSad, 2006
84.	Goleman, D., <i>Socijalna Inteligencija</i> , Geopoetika, 2007
85.	Gomez-Mejia L., Balkin B., Cardy R., <i>Managing Human Resources</i> , Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2007
86.	Gouillart, F., Kelly, J., <i>Transforming the organization</i> , McGraw-Hill, Inc., New York, 1995
87.	Gratton, L., <i>Living strategy – Putting people at the heart of corporate purpose</i> , Financial Times, Prentice Hall, 2000
88.	Griffeth, R., Hom, P., <i>Retaining Valued Employees</i> , Sage Publications, Inc., Printed in the United States of America, 2001
89.	Grinberg, DŽ. & Baron, R.A., <i>Ponašanje u organizacijama</i> , Želnid, Beograd, 1998
90.	Grote D., <i>The personel appraisal question and answer book – a survival guide for managers</i> , Amacom, New York, US, 2002
91.	Grove A.S., <i>Performance Appraisal-Manager as Judge and Jury</i> , Research Management, 1983
92.	Grubić – Nešić, L., <i>Razvoj ljudskih resursa ili Spremnost za promene</i> , AB print, Novi Sad, 2005
93.	Guzina, M., <i>Kadrovska psihologija</i> , Naučna knjiga, Beograd, 1980
94.	Guzina, M., <i>Motivacija za rad i zadovoljstvo radnika</i> , Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta, Beograd, 1988
95.	Hammer, M., Champy, J., <i>Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution</i> , Harper Business, New York, 1994
96.	Hammer, M., <i>Beyond Reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives</i> , Harper Business, New York, 1997
97.	Heath, J., <i>Teaching and Writing Case Studies: A practical guide</i> , 2nd edition, European Case Clearing House, Bedfordshire, 2002
98.	Hendi, Č., <i>Bogovi menadžmenta</i> , Želnid, Beograd, 1996

99.	Hennig, M., Jardim, A., <i>The Managerial Woman</i> , Anchor Press / Doubleday, Garden City, New York, 1977
100.	Herbert H. M., <i>Self-Appraisal of Job Performance</i> , Personnel Psychology, 1980
101.	Howard, R., <i>Brave New Workplace</i> , Penguin Books, New York, 1985
102.	Hofstede, G., <i>Culture's consequences</i> , Sage Publications, Inc., California, USA, 1984
103.	Hofstede, G., Hofstede, G. J., <i>Culture and Organisation</i> , McGraw-Hill-VHE Publishing Co., Boston, USA, 2010
104.	Holden, L., <i>International human resource management</i> , Prentice Hall, New Jersey, USA, 2001
105.	House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V., <i>Culture, Leadership, and Organizations</i> , Sage Publications, Inc., California, USA, 2004
106.	Hunt, D., <i>Process Mapping: how to reengineer your business processes</i> , John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996
107.	Ivancevich, J., <i>Human resource management</i> , McGraw Hill, New York, 2001
108.	Ikač, N., <i>Menadžment savremeni koncept poslovanja</i> , Pobeda-Projekt: Ulixes, Novi Sad, 1993
109.	Inić, P. B., <i>Menadžment</i> , Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd, Finegraf, Beograd, 2002
110.	Inić, B., <i>Menadžment 2 i Lideri</i> , Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd, 2003
111.	Jago, A., " <i>Leadership: Perspective in Theory and Research</i> ", Management Sciences, March 1982
112.	Janićijević, N., " <i>Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća</i> ", Ekonomski fakultet Beograd, Ulixes Novi Sad, 1997
113.	Jensen, A., <i>Educational Differences</i> , Methuen & Co. Ltd., London, 1973
114.	Jevtić, M., <i>Izazovi etičkog menadžmenta</i> , Viša železnička škola, Beograd, 2004
115.	Jevtović, M. & Milašinović, S., <i>Socijalno patološke pojave</i> , Policijska akademija, Beograd, 2006

116.	Jovanović – Božinov, M., Langović, A., <i>Strategijski menadžment</i> , "Megatrend" univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2001
117.	Jovanović – Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski T., <i>Menadžment ljudskih resursa</i> , "Megatrend" univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004
118.	Jovanović – Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T., <i>Organizaciono ponašanje</i> , "Megatrend" univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003
119.	Jung, K. G., <i>Analitička psihologija</i> , Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2002
120.	Kalinić, V., Avdalović, V, Avdalović, S., <i>Menadžment – marketing osiguranja</i> , Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, štampa: Merkur, Subotica, 2004
121.	Kaplan, R. & Norton D., <i>The Execution premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage</i> , Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2008
122.	Kaplan, R. & Norton D., <i>The Balanced Scorecard</i> , Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996
123.	Kavran, D., <i>Nauka o upravljanju - organizacija, kadrovi, rukovođenje</i> , Naučna knjiga, Beograd, 1991
124.	Karnegi, D., <i>Kako brzo savladati govornu veštinu – Moderne metode dinamičke komunikacije</i> , prevod: Ljubomir Veličković, Narodna knjiga Alfa, Beograd, 1995
125.	Karnegi, D., <i>Kako zaboraviti brige i naći zadovoljstvo u životu</i> , prevod: Mladen Blažeković, Prosvjeta, Zagreb, 1988
126.	Kasio, V., <i>Odgovorno restrukturiranje</i> , Prometej, Novi Sad, 2003
127.	Kaufman, H., <i>Time, Chance and Organizations</i> , Chatham House Publishers, Inc., Chatham, New Jersey, 1991
128.	Klein, N., <i>No Logo</i> , Flamingo, Hammersmith, UK, 2000
129.	Kostić, B., <i>Menadžment i korespondencija</i> , Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, MAB, Beograd, 1994
130.	Koter, Dž., <i>Vođenje promene</i> , Želnid, Beograd, prevod: Aleksandra Višački, 1998
131.	Krstić, D., <i>Učenje i razvoj</i> , Naučna knjiga, Beograd, 1982

132.	Kulić, Ž., <i>Upravljanje ljudskim resursima</i> , «Megatrend» univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2002
133.	Kulić, Ž., <i>Upravljanje ljudskim potencijalima</i> , Radnička štampa, Beograd, 2005
134.	Lamberton, H. L., Minor-Evans, L., <i>Human Relations – Strategies for Success</i> , McGraw-Hill/Irwin, New York, USA, 2007
135.	Lencioni, P., <i>Pet nedostataka u radu tima</i> , ASEE, Novi Sad, 2008
136.	Leopold J., Harris L., Watson T., <i>The Strategic Managing of Human Resources</i> , Prentice Hall, Harlow, UK, 2005
137.	Lesko – Bošnjak, L., Klepić, Z., <i>Osnove menadžmenta ljudskih potencijala</i> , Ekonomski fakultet Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2013
138.	Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D., <i>Future of Human Resource Management</i> , Society of Human Resource Management, Alexandria, Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc., 2005
139.	Luthans, F., <i>Organizational Behavior</i> , McGraw-Hill, New York, USA, 2002
140.	Lynn, A., <i>50 activities for developing emotional intelligence</i> , HRD Press, Massachusetts, 2000
141.	Macura, M., <i>Stanovništvo kao činilac privrednog razvoja Jugoslavije</i> , Nolit, Beograd, 1958
142.	<i>Managing Projects and Programs</i> , With a Preface by Norman R. Augustine, A Harvard Business Review Book, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1989
143.	Manc, C., Jims Jr., H.: “ <i>Superleadership: Leading Others to Lead Themselves</i> ”, Prentice-Hall Press, New York, 1989
144.	Magretta, J., <i>What management is</i> , Profile Books Ltd., London, UK, 2003
145.	Marković, D. Ž., <i>Sociologija rada</i> , Savremena administracija, Beograd, 1999
146.	Marković, M., <i>Sociologija</i> , BMG, Beograd, 2000
147.	Matjanović, S., <i>Priručnik za rad organizatora i rukovodilaca</i> , Sloboda, Beograd, 1989
148.	Martinović, S., Nićin, N., <i>Svet timova</i> , Ulixes, Novi Sad, 1998
149.	Marušić, S., <i>Upravljanje ljudskim potencijalima</i> , Adeko, Zagreb, 2001

150.	Maslov, A. <i>Psihologija u menadžmentu</i> , Adižes, Novi Sad, 2004
151.	Maslov, A., <i>Motivacija i ličnost</i> , prevod: Ljiljana Milošević, Nolit, Beograd, 1989
152.	Mašić, B., Lončarević R., <i>Menadžment – škole i novi pristupi</i> , Ekonomski fakultet, Banjaluka, Grafomark, Laktaši, 2004
153.	Mašić, B., <i>Strategijski menadžment</i> , Univerzitet "Braća Karić", Beograd, Želnid, Beograd, 2001
154.	Mello, J., <i>Strategic Management of Human Resources</i> , 3rd Edition, South-Western, Ontario, Canada, 2011
155.	Mihajlović, D., Ristić, S., "Menadžment – ljudska strana", Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2007
156.	Milosavljević, M., <i>Savremeni strategijski menadžment</i> , Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005
157.	Milislavljević, M., <i>Liderstvo u preduzećima</i> , Čigoja štampa, Beograd, 1999
158.	Milošević, N., <i>Psihologija znanja</i> , Nolit, Beograd, 1989
159.	Milkovich, G. T., Boudreau, J. W., Personnel, <i>Human Resource Management: A Diagnostic Approach</i> , BPI-Irwin, Homewood, Illinois, 1988
160.	Mill, S., <i>Utilitarianism</i> , Oxford University Press, Oxford, UK, 1965
161.	Minčberg, H., Olstrand, B., Lampel, DŽ., <i>Strateški safari</i> , Prometej, Novi Sad, 2004
162.	Moch, M., Bartunek, J., <i>Creating Alternative Realities at Work</i> , Harper Business, A Division of Harper & Row, Publishers, New York, 1990
163.	Mosley, D. C., <i>Management: Leadership in Action</i> , 5th edition, Harper Collins College Publishers, New York, 1996
164.	Mondy, W., Noe, R., <i>Human Resource Management</i> , Pearson-Prentice Hall, New Jersey, UK, 2005
165.	Morley, M., Heraty, N., Michailova, S., <i>Managing Human Resources in Central and Eastern Europe</i> , Routledge, London, UK, 2009
166.	<i>Naučni skup: Metode radikalnih promena u organizacijama</i> , zbornik radova, Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment, Beograd, 2004

167.	Nikolić, G., <i>Ekonomija krize</i> , Arhipelag, Institut za evropske studije, Beograd, 2014
168.	Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., <i>Menadžment ljudskih potencijala</i> , Mate d.o.o. Zagreb, ZSEM, prevod: Milka Bubić, 2000
169.	Noe, R. A., Hollenback, J., Gerhardt, B., & Wright, P., <i>Human resource management</i> , 2nd ed., McGraw-Hill, New York, USA, 1997
170.	Northouse, P.G., <i>Liderstvo</i> , Data status, Beograd, 2007
171.	Novosel, P., <i>Procenjivanje uspešnosti radnika</i> , Rad, Beograd, 1964
172.	Nuttal, C. J., <i>Career Award BUSINESS Standard Level</i> , Cambridge International Examinations, Cambridge University Press, 2003
173.	<i>Opšta enciklopedija</i> , Prosveta, Beograd, 1969
174.	Omazić, M. A.: <i>Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja</i> , Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, Hrvatska, 2012
175.	Owen N., <i>The Magic of Metaphor</i> , Crown House Publishing, UK, 2001
176.	Pak, V., <i>Trodimenzionalni model ljudskog ponašanja</i> , Nauka – izdavački centar Akademije nauka, Moskva, 2004
177.	Parry, E., Stavrou, E., Lazarova, M., <i>Global Trends in Human Resource Management</i> , Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, 2013
178.	Pastuović, N., <i>Edukološka istraživanja</i> , Školske novine, Zagreb, 1987
179.	Pastuović, N., <i>Obrazovni ciklus</i> , Andragoški institut, Zagreb, 1978
180.	Paunović, S., <i>Preduzetništvo – od biznis ideje do realizacije</i> , Fakultet za menadžment, Univerzitet "Braća Karić", 2003
181.	Peters, T., <i>Luda vremena zahtevaju lude organizacije</i> , Agora, Beograd, 1998
182.	Peters, T., <i>Uspešan u haosu</i> , Grmeč, Beograd, 1996
183.	Peters, T., Voterman, R., <i>U potrazi za vrhunskim</i> , Global book, Novi Sad, 1996
184.	Petrović, M., <i>Kadrovski menadžment</i> , Akademija lepih umetnosti, Beograd, štampa: Zuhra, Beograd, 2004

185.	Pfeffer, J., <i>The Human Equation</i> , Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1999
186.	Phillips, J., <i>Accountability in Human Resource management</i> , Butterworth-Heinemann, USA, 1999, reprint 2007
187.	Pilbeam, S., Corbridge, M., <i>People Resourcing – HRM in Practice</i> , Pearson Education Limited, England, UK, second edition, 2002
188.	Pokrajac, S., <i>Menadžment promena i promene menadžmenta</i> , Topy, Beograd, štampa: Vojna štamparija, Beograd, 2001
189.	Pržulj, Ž., <i>Menadžment ljudskih resursa</i> , Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002
190.	Pugh, D. S., <i>Organization Theory – Selected Readings</i> , Penguin Books, London, 1990
191.	Rakas, S., <i>Sociologija menadžmenta</i> , Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004
192.	Rejnhart, K., Rogof, K., <i>Ovog puta je drugačije – osam vekova finansijske nerazboritosti</i> , JP Službeni glasnik, Beograd, prevod s engleskog: Ivan Rajić, 2011
193.	Ristić, Ž., <i>Menadžment ljudskih resursa</i> , Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2000
194.	Robbins, S. & Coulter, M., <i>Menadžment</i> , Data status, Beograd, 2005
195.	Roussel, P., Saad, K., Erickson, T., <i>Third Generation R&amp;D</i> , Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1991
196.	Rot, N., <i>Psihologija grupa</i> , Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1983
197.	Savićević, D., <i>Čovjek i doživotno obrazovanje: humanistička filozofija čovjeka</i> , Republički zavod za unapređenje školstva, Titograd, 1983
198.	Savićević, D., <i>Koreni i razvoj andragoških ideja</i> , Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2000
199.	Savićević, D., <i>Put ka društvu učenja</i> , «Đuro Salaj», Beograd, 2000
200.	Sajfert, Z., Vasić, Ž., <i>Menadžment</i> , Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2003

201.	Slater, R., <i>29 Leadership Secrets from Jack Welch</i> , McGraw-Hill, 2003
202.	Schuler, R. S., Huber, V. L., <i>Personnel and human resource management</i> , West Publishing, New York, USA, 1993
203.	Sokolov, E. V., <i>Kultura i ličnost</i> , Prosveta, Beograd 1976
204.	<i>Sociološki leksikon</i> , Savremena administracija, Beograd, 1982
205.	Stoner, DŽ., Friman, E., Gilbert, D., <i>Menadžment</i> , Želnid, Beograd, 2000
206.	Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Kolarević, V., <i>Organizacija preduzeća</i> , Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1997
207.	Stake, R. E.: <i>The Art of Case Study Research</i> , Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 1995
208.	Stredwick, J., <i>An Introduction to Human Resource Management</i> , Elsevier Ltd. 2005
209.	Schneider, B., Schmitt, N., <i>Staffing Organizations</i> , Glenview, IL: Foresman, 1986
210.	Skinner, S., Ivancevich, J., <i>Business For The 21<sup>st</sup> Century</i> , Irwin Homewood, Boston, 1992
211.	Stone, Th. & Meltz, H.: <i>Human Resource Management in Canada</i> , Rinerhart and Winston of Canada, Toronto, 1991
212.	Šamić, M., <i>Kako nastaje naučno djelo</i> , četvrto izdanje, Svjetlost, OOUR izdavačka djelatnost, Sarajevo, 1977
213.	Štajnberger, I., Kuzmanović, B., <i>Psihologija ekonomskog ponašanja</i> , Viša ekonomska škola, Beograd, 1980
214.	Tasić, S.: <i>Svetska ekonomska kriza – dileme i rešenja</i> , JP Službeni glasnik, Beograd, 2012
215.	Termiz, DŽ., Milosavljević, S., <i>Uvod u metodologiju politikologije</i> , DAX Trade, Sarajevo, 1999
216.	Titmus, C., J., <i>Lifelong Education for Adults: an Introduction handbook</i> , Pergamon Press, Oxford, 1989
217.	Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., <i>Menadžment ljudskih resursa</i> , Data status, Novi Sad, 2004



218.	Trajtenberg, M., <i>Economic Analysis of Product Innovation – The Case of CT Scanners</i> , Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, 1990
219.	Thomas, P., <i>Getting Competitive – Middle Managers and the Cycle Time Ethic</i> , McGraw-Hill, Inc., 1991
220.	Tzu, S., <i>Umeće ratovanja</i> , Mono & Mañana, Babun, Budućnost, Novi Sad, 2004
221.	V., <i>Menadžer na mafijaški način: vodič za korporativnog Makijavelija</i> , izdavač: Mono & Mañana, suizdavač: Narodna knjiga Podgorica, štampa: Budućnost, Novi Sad, 2003
222.	Van de Ven, A., Poole, M. S., <i>Alterantive Aproaches for Studying Organizational Changes</i> , Organization Studies, 2005
223.	Velč, Dž., <i>Veština pobeđivanja</i> , Adižes, Novi Sad, 2005
224.	Velč, Dž., Velč, S., <i>Veština pobeđivanja: odgovori</i> , Adižes, Novi Sad, 2007
225.	Videnov – Senko, A., <i>Sociologija u biznisu</i> , Beogradska poslovna škola, Beograd, 2003
226.	Vujić, D., <i>Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi ključ kvaliteta i uspeha</i> , Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2002
227.	Wren, D. & Voich, D., <i>Menadžment - proces, struktura i ponašanje</i> , Poslovni sistem "Grmeč" a.d. - "Privredni pregled", Beograd, 1994
228.	Yin, R. K.: <i>Advancing Rigorous Methodologies: A Review of Towards Rigor in Reviews of Multivocal Literatures</i> , Review of Educational Research, 1993
229.	Zaleznik, A., <i>The Managerial Mystique</i> , Harper & Row, Publishers, New York, 1989
230.	Živković, P., <i>Raspoređivanje ljudi na rad</i> , Rad, Beograd, 1964

## Ostali izvori

### **Ernst & Young, interne i eksterne publikacije:**

1. EYGM Limited: **Planning for growth – Human resources**, 2010
2. EYGM Limited: **Growing Beyond**, 2011
3. EYGM Limited: **Ernst & Young Global review**, 2011
4. EYGM Limited: **Driving business success: Global Mobility Effectiveness Survey**, 2012
5. EYGM Limited: **Ernst & Young Global review**, 2013
6. EYGM Limited: **EY Eurozone Forecast**, 2015
7. EYGM Limited: **Global banking outlook 2016: "Transforming Talent - The banker of the future"**, 2015

## Internet članci, istraživanja i naučni radovi

1. Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2003). Proposal of an ethical model for human resource management. *International Journal of Good Conscience*, 1, 102a-119a. ISSN: 1870-557X
2. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 62, 335-343
3. Archie, B. C. (1987). In Search of the Moral Manager. *Business Horizons*, 30, 7-15
4. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997): On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. Working Paper 97-09. New York, USA: Cornell University Ithaca
5. Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy*, 70 (5), 2, 9-49
6. Bogićević-Milikić, B., & Janićijević, N. (2009). HRM trends in transition economies: Two reflections of the shared background. *Sociologija*, 2 (4)
7. Bogićević-Milikić, B., Janićijević, N., & Petković, M. (2008). HRM in Transition Economies: The Case of Serbia. *South East European Journal of Economics and Business*, 3 (2), 75–88
8. Bonache, J. (2004). Towards a re-examination of work arrangements: An analysis from Rawls' Theory of Justice. *Human Resource Management Review*, 14, 395–408
9. Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Beyond Rhetoric and Bureaucracy: Using HRM to Add Ethical Value. In *Human Resource Management Ethics* (str. 71-85). Greenwich, UK: Information age publishing
10. Chaudhary, A., Prasad, S.(2010): Human Resource Financial Management, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 1, No. 4, December 2010, 2010-023X
11. Đorđević B. (2007): Upravljanje ljudskim resursima u uslovima smanjenja preduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd
12. Fodor, P., Poór, J. (2009): The Impact of the Economic and Financial Crisis on HRM and Knowledge-Management in Hungary and Slovakia - Empirical Research 2008-2009, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 6, No. 3

13. Garavan, T., Morley, M., Heraty, N., Lucewicz, J., & Suchodolski, A. (1998). Managing Human Resources in a Post-command Economy: Personnel Administration or Strategic HRM. *Personnel Review*, 27 (3), 200–12
14. Greenwood R., & Hinnings C. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and The New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-54
15. Guest, D. E., Mickie, J., Sheen, M., Conway, N., Metochi, M. (2000): Effective People Management, Chartered Institute of Personnel and Development, USA
16. Hay Group report: *Engaging hearts and minds*, maj 2016. godine, publikacija za klijente
17. Hart, T. J. (1993). Human resource management: time to exercise the militant tendency. *Employee Relations*, 15 (3), 29–36
18. Harling K. (2012): An Overview of Case Study, Wilfrid Laurier University, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2141476](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2141476)
19. Humans Synergistics (2011). Study in organizational culture in Serbia
20. Huselid, M. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3
21. Hywel Roberts (2015): "Engagement adds to the bottom line, research finds", <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/engagement-adds-to-the-bottom-line-research-finds>
22. Ignjatović, M., & Svetlik I. (2003). European HRM clusters. *EBS Review*, 17, 25-39
23. Ingelehart, R. (1995). Changing Values. *Economic Development and Political Change. International Social Science Journal*, 145, 379-388, 400-403
24. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48
25. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28 (4), 517–543
26. LinkedIn page of Pierre Nanterme: <https://www.linkedin.com/pulse/why-accenture-saying-goodbye-annual-performance-reviews-nanterme>

27. Margolis, J. D., Grant, A. M., & Molinsky, A. L. (2007). Expanding ethical standards of HRM: necessary evils and the multiple dimensions of impact. U A. H. Pinnington, R. Macklin & T. Campbell, Human Resource Management: Ethics and Employment. London, UK: Oxford University Press
28. Morley, M., Minbaeva, D., & Mihailova, S. (2012). The transition states of Central and eastern Europe and the former Soviet Union. U Ch. Brewster & W. Mayrhofer, Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. Cheltenham, UK: Edward Edgar Publishing
29. National Business Ethics Survey. (2005). How employees view ethics in their organizations. Ethics Resource Center. Preuzeto sa <http://www.erc.org>
30. Nita Clarke, Deputy Chair Co-Author of "Engaging for Success", članak: Engagement Special: Nita Clarke on Engage for Success, Katie Jacobs, April 5, 2013, <http://www.hrmmagazine.co.uk/article-details/engagement-special>
31. Norman R. Augustine (2000): "Managing the Crises You Tried to Prevent", Havard Business Review on Crisis Management, USA
32. Pološki-Vokić, N., & Vidović, N. (2007). HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people – The case of Croatia. Zagreb, Hrvatska: Faculty of Economics and Business. Paper No. 07-01
33. Poór, K., Karoliny, Z., Alas, R., Dobrai, K., Engle, A., Farkas, F., & Slavić, A. (2012). Multinational companies in Central and Eastern Europe: Human Resource Management Issues and Challenges (2008-2009). Preuzeto sa <http://www.cceirt-hrm.eu/>
34. Poor, J., & Milovecz, A. (2011). Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European Perspectives in Light of Empirical Experiences. Journal of Service Science and Management, 4, 300-314. Preuzeto sa <http://www.SciRP.org/> doi:10.4236/jssm.2011.43036
35. Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1987): Organization development theory: A typology and evaluation. In R. W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), Research in organizational change and development, Greenwich, CT: JM Press
36. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J. (2002): Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box, Chartered Institute of Personnel and Development, USA
37. Rose, A., (2007). Ethics in Human Resource Management. New York, USA: McGraw Hill. Preuzeto sa <http://highered.mcgraw-hill.com>
38. Shacklock, Kh. (2005). The ageing workforce: Ethical implications for HRM Practitioners. Preuzeto sa <http://www98.griffith.edu.au>

39. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51, 1-17
40. Society for Human Resource Management (2005). Business ethics series part I: Business ethics overview. Preuzeto sa <http://www.shrm.org>
41. Sparrow, P., Brewster, C., Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London, UK: Routledge. ISBN 0-2036-141-27
42. Szamosi, L. (2010). Developments in HRM in South Eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13-15), 2521-2528
43. Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28, 311-335
44. Van Zant, K. M. (2005). *Employee lifecycle model*. Preuzeto sa <http://www.vrg@vrg.com>
45. Vintiša, K. (2010): The Impact of Economic Crisis on Human Resources Management of Public Sector, *Human Resources Management & Ergonomics*, Volume IV, 1/2010
46. West, M., Patterson, M., Lawthom, R., Nickell, S.(1997): *Impact of People Management Practices on Business Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, USA
47. Wilcox, T. (2006). Human resource development as an element of corporate responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 4, 184-196
48. Wooten, K. (2001). Ethical dilemmas in human resource management, An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resources Management*, 11, 159-175
49. Zupan, N., & Kaše, R. (2005). Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia. *Human Resource Management*, 16 (6), 882–906
50. Zupan, N. (1998). Human Resource Management in Slovenia. *Journal of Human Resource Management*, 1(1), 13–32

## Internet stranice

1.	<a href="http://www.accenture.com">www.accenture.com</a>
2.	<a href="http://www.adizes.com">www.adizes.com</a>
3.	<a href="http://www.ahri.com.au">www.ahri.com.au</a>
4.	<a href="http://www.businessballs.com/changemanagment.htm">www.businessballs.com/changemanagment.htm</a>
5.	<a href="http://www.deloittece.com">www.deloittece.com</a>
6.	<a href="http://www.dunav.com">www.dunav.com</a>
7.	<a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a>
8.	<a href="http://www.hhs.gov">www.hhs.gov</a>
9.	<a href="http://www.hr.com">www.hr.com</a>
10.	<a href="http://www.hrhc-drhc.gc.ca">www.hrhc-drhc.gc.ca</a>
11.	<a href="http://www.hr-guide.com">www.hr-guide.com</a>
12.	<a href="http://www.hrsa.gov">www.hrsa.gov</a>
13.	<a href="http://www.hrstore.com">www.hrstore.com</a>
14.	<a href="http://www.hrworld.com">www.hrworld.com</a>
15.	<a href="http://www.humanresources.about.com">www.humanresources.about.com</a>
16.	<a href="http://www.ien.bg.ac.yu/ljresursi.htm">www.ien.bg.ac.yu/ljresursi.htm</a>
17.	<a href="http://www.ien.bg.ac.yu/snimanje.htm">www.ien.bg.ac.yu/snimanje.htm</a>
18.	<a href="http://www.ihrim.org">www.ihrim.org</a>
19.	<a href="http://www.infostud.com">www.infostud.com</a>
20.	<a href="http://www.jobs.urbae.com">www.jobs.urbae.com</a>
21.	<a href="http://www.link.co.yu">www.link.co.yu</a>

22.	<a href="http://www.mercerhr.com">www.mercerhr.com</a>
23.	<a href="http://www.mpalsg.sr.gov.yu/sr/reformator">www.mpalsg.sr.gov.yu/sr/reformator</a>
24.	<a href="http://MićaJovanović,megatrend-online.com/za_goste/lekcije/lekcija57.htm">MićaJovanović,megatrend-online.com/za_goste/lekcije/lekcija57.htm</a>
25.	<a href="http://www.nbs.rs">www.nbs.rs</a>
26.	<a href="http://www.nemily.com/sasainjac/srpski/biznis/kulturaposlovna/index.htm">www.nemily.com/sasainjac/srpski/biznis/kulturaposlovna/index.htm</a>
27.	<a href="http://www.reengineering.com">www.reengineering.com</a>
28.	<a href="http://www.shrm.org">www.shrm.org</a>
29.	<a href="http://www.uos.rs">www.uos.rs</a>
30.	<a href="http://www.universumglobal.com">www.universumglobal.com</a>